

# écho

octobre 2017

des entreprises

5




**Le secteur du recrutement et de l'intérim** page 43

**Interview** page 4  
**Jean-Claude Kihn**

**Zoom** page 8  
**Prefalux**

**Carte blanche** page 52  
**Yves Nosbusch**

# Le secteur du recrutement et de l'intérim



**L**a compétitivité des entreprises dépend largement des compétences de leurs collaborateurs. Une main-d'œuvre qualifiée et polyglotte était longtemps disponible en abondance sur le marché de l'emploi luxembourgeois. Depuis quelques années les entreprises rencontrent néanmoins de plus en plus de problèmes pour trouver les profils dont elles ont besoin. Face à cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les industries luxembourgeoises ont accentué leurs efforts avec le concours de la FEDIL afin de motiver les jeunes à emprunter des voies de formations leur permettant de s'approprier des compétences techniques. Ces efforts se situent aussi bien au niveau national qu'au niveau de la Grande-Région alors que, vu l'exiguïté du territoire national, les entreprises ont dû élargir leurs efforts d'orientation et de recrutement au-delà de nos frontières.

Néanmoins, les fruits des efforts de sensibilisation réalisés ne pouvant être escomptés qu'à moyen terme, les entreprises doivent trouver les candidats nécessaires à leur fonctionnement. C'est à cette pénurie de talents que les secteurs du recrutement permanent et du travail intérimaire apportent des solutions adaptées.

### Le marché du travail en 2017

Au 31 mai 2017, on comptait 404.669 salariés au Luxembourg, pour un emploi total de 430.572 travailleurs, contre 390.630 fin janvier 2016. En un peu plus d'an, le nombre de salariés a donc augmenté de 14.039 unités (+3,5%).

Si on exclut le travail intérimaire, qui représente environ 1/5 des flux de main-d'œuvre, 114.130 recrutements et 101.590 fins de contrats ont été réalisés sur le marché du travail luxembourgeois sur une année.

Sur les 11.700 emplois salariés créés en 2016, 40% ont bénéficié aux frontaliers français, 23% aux résidents européens et seulement 9% aux résidents luxembourgeois. Ces chiffres doivent toutefois être relativisés par le fait que davantage de salariés de nationalité luxembourgeoise deviennent frontaliers. Ainsi, les Luxembourgeois non-résidents ont occupé 8,2% des emplois créés en 2016 (en 2006 ce taux était encore de 2,4%). Les Français restent tout de même, avec 34% des engagements sur les emplois créés en 2016, la nationalité qui profite le plus de la dynamique du marché du travail, suivis des Luxembourgeois (20%) et des Portugais (10%).

Le nombre de demandeurs d'emploi a diminué de 5,3% sur un an et s'est établi à 15.465 au 31 mai 2017. Sur un an, cela constitue une baisse de 866 personnes. Le taux de chômage s'est établi à 6,0%, c'est-à-dire au même niveau qu'en avril 2017 et 0,4% en-dessous du niveau de mai 2016.

L'économie nationale va probablement croître de plus de 4% en 2017 et en 2018, après des performances déjà très enviables (4,2%) en 2016.

## Le recrutement permanent et la FR2S

Afin d'accompagner les employeurs du pays dans leurs recherches de talents pour une durée indéterminée, de nombreux cabinets de recrutement et d'executive search opèrent sur le marché luxembourgeois.

L'activité de conseil en recrutement, non réglementée contrairement à l'activité d'intérim, est un élément clé dans le développement économique des entreprises. En effet, faire appel à un professionnel pour mener à bien un recrutement permet tout d'abord d'avoir un conseil éclairé sur le marché du travail ainsi que sur la pertinence du profil recherché. Le support d'un cabinet permet en outre de se donner tous les moyens pour recruter le meilleur profil selon les compétences requises mais également de tenir compte de la culture d'entreprise et de son contexte (développement, restructuration,...) ainsi que des contraintes éventuelles (pénurie de certaines compétences, tensions sur les salaires).

Compte tenu de la taille restreinte du marché de l'emploi luxembourgeois, il est souvent nécessaire d'élargir la recherche de talents en dehors de la Grande-Région afin de trouver la perle rare parmi une sélection élargie de candidats potentiels, sachant, de plus, que certaines compétences doivent être importées. Cette ouverture souvent nécessaire aux marchés extérieurs a eu pour effet de susciter l'intérêt de cabinets de recrutement basés à l'étranger à proposer leurs services à des employeurs locaux, sans avoir d'ancrage local. L'existence d'un bureau permanent au Luxembourg est le premier critère de la FR2S (Federation Recruitment Search & Selection) pour pouvoir adhérer à l'organisation représentative du secteur du recrutement au Luxembourg. En effet, comment mettre en avant les avantages d'un pays dans lequel on ne travaille pas et dont on ne connaît pas parfaitement les spécificités ? Pour pouvoir attirer des talents au Grand-Duché, il faut avoir une parfaite vision du marché du travail mais également une connaissance approfondie des avantages et des inconvénients éventuels pour un talent vivant à l'étranger en fonction de sa situation tant professionnelle que personnelle.

La présence locale d'un cabinet est donc un premier gage de sérieux mais cette condition n'est pas suffisante pour garantir un haut niveau de qualité de services. La FR2S a défini un certain nombre d'engagements, tant vis-à-vis des entreprises utilisatrices que des candidats. Ils sont détaillés dans le Code de Déontologie qui a été signé par l'ensemble des cabinets - membres.

## **Pourquoi avoir créé une Fédération du recrutement ?**

Contrairement à la plupart des pays européens, le Luxembourg n'avait pas, jusqu'il y a peu, de fédération représentative veillant à promouvoir et à garantir l'éthique dans la profession de conseil en recrutement permanent.

Sous l'égide de la FEDIL, la FR2S a ainsi pour mission de définir des standards de qualité et de valoriser ses membres qui sont nécessairement signataires du code de déontologie en vigueur et qui s'engagent ainsi à le respecter.

## **Code de Déontologie**

En décembre 2016, les membres de la Federation Recruitment, Search and Selection (FR2S) ont signé le premier code de déontologie de la profession de conseil en recrutement permanent.

Les membres signataires s'engagent notamment à ne pas « chasser » chez leurs clients et promettent une parfaite transparence quant aux méthodes de sélection utilisées. Les candidats doivent être protégés de fuite de confidentialité tant concernant les données fournies que dans la présentation de leur profil sur le marché.

## **Les cabinets-membres de la FR2S**

Avoir recours à un conseil externe établi au Grand-Duché pour se faire accompagner dans un recrutement permet indéniablement de limiter les risques d'échec. Un cabinet qui adhère de plus aux valeurs définies par la FR2S aura pour objectif de mener à bien chaque recherche en toute impartialité et transparence, en assurant à ses clients une sélection de candidats la plus qualitative possible et en mettant en œuvre les actions nécessaires à une validation de leurs profils (entretiens de sélection systématiques, prises de références en accord avec les candidats,...).

Le recrutement est un métier de comparaison et un cabinet professionnel base toujours sa sélection sur un échantillon élargi de candidats potentiels, ce qui permet ainsi de garantir dans la plus grande majorité des cas un choix de plusieurs profils ciblés à l'entreprise qui recrute.

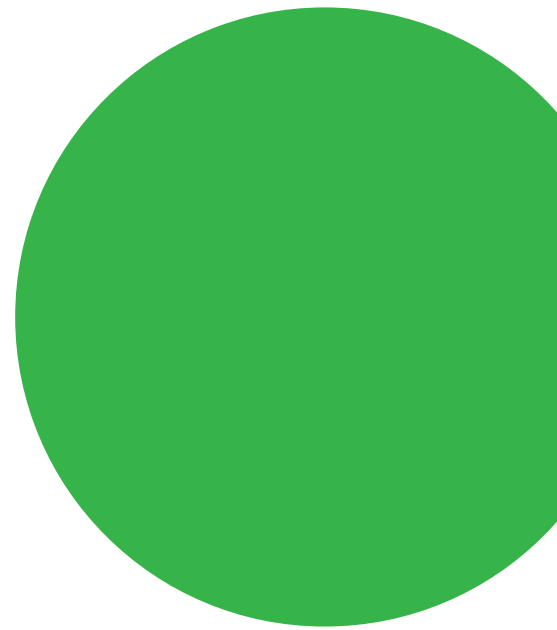
Selon le positionnement du cabinet membre de la FR2S (recrutement ou executive search), la méthodologie, le type de services ainsi que les niveaux d'honoraires peuvent bien évidemment varier. Toutefois les engagements définis dans le code de déontologie seront toujours respectés et garantiront ainsi aux entreprises clientes une prestation de qualité.

## Les conséquences d'un recrutement raté

Faire un mauvais choix dans le recrutement d'un collaborateur a de multiples conséquences, directes et indirectes. Le premier impact est financier et regroupe le coût des moyens mis en œuvre pour trouver le candidat (publication et traitement d'annonces, accès à des bases de données de candidats ; temps passé à sélectionner les candidats, coûts de tests éventuels,...) ainsi que le coût salarial du candidat (salaire, charges patronales, frais de déménagement éventuels,...). Il est également important de prendre en considération les frais indirects (secrétariat, frais de formation, frais informatiques ; déplacements,...) et les coûts éventuels liés au licenciement (honoraires d'avocat,...).

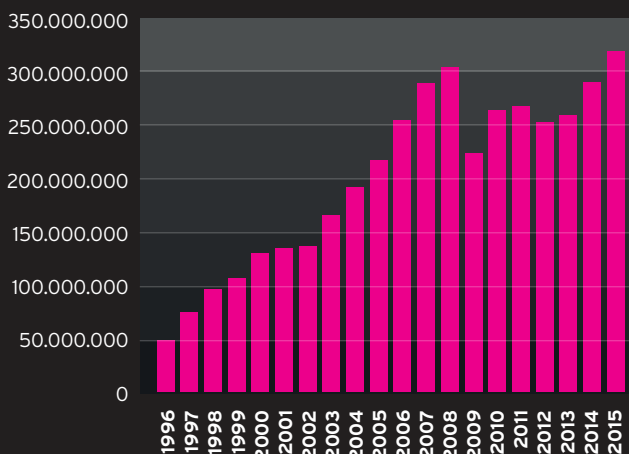
En complément, de nombreuses conséquences indirectes s'ajoutent parmi lesquelles l'impact financier des erreurs et échecs liés à la personne recrutée (perte de clients, lancement raté d'un produit,...), les coûts liés à la désorganisation éventuelle de son service (baisse de motivation et de productivité, esprit négatif des autres collaborateurs, voire parfois la démission de salariés clés dans l'organisation,...). La réputation externe de l'entreprise peut également être écorchée avec un impact négatif sur la marque de l'employeur.

Pour exemple, l'échec du recrutement d'un responsable comptable au salaire brut annuel de 70K€ au terme d'une période d'essai de 6 mois s'élève à un coût salarial direct de plus de 40K€, sans compter tous les autres frais directs et indirects qui peuvent représenter entre 5K€ et 30K€ selon l'impact sur l'organisation et les équipes, sachant qu'il faut ensuite lancer un nouveau recrutement.



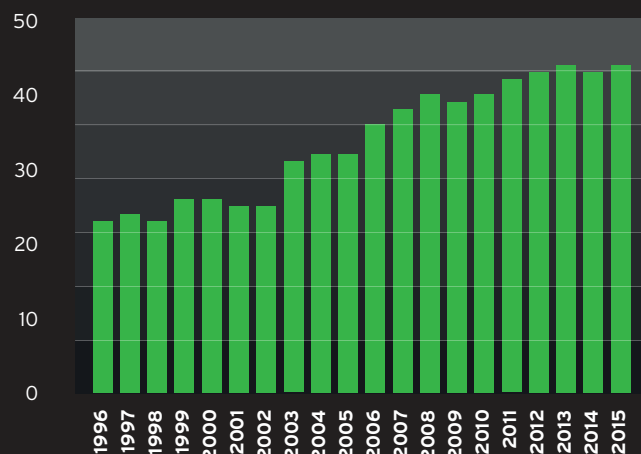
01

**Evolution du chiffre d'affaires des entreprises de travail intérimaire** (Source : Ministère du Travail)



02

**Evolution du nombre d'entreprises de travail intérimaire** (Source : Ministère du Travail)



## Le travail intérimaire et la FES

Partenaire stratégique de l'entreprise utilisatrice, l'entreprise de travail intérimaire lui offre la flexibilité indispensable pour rester compétitive sur son marché et résister, ainsi, à la concurrence.

Le travail intérimaire permet en effet d'adapter le volume de l'effectif au rythme de l'activité réelle de l'entreprise : en recrutant des intérimaires pour absorber des pics de production momentanés, en réalisant un projet ponctuel ou remplaçant un salarié absent.

Le travail intérimaire se concrétise par une relation tripartite de mise à disposition de personnel.

L'intérimaire est engagé et rémunéré par l'entreprise de travail intérimaire au moyen d'un contrat de mission ; l'entreprise intérimaire détache son salarié auprès de l'un de ses clients, l'entreprise utilisatrice, dans laquelle celui-ci effectue sa mission au moyen d'un contrat de mise à disposition.

Les entreprises de travail intérimaire mettent à disposition des entreprises utilisatrices, des intérimaires sélectionnés en fonction des critères définis préalablement.

Au besoin, grâce à leur budget formation qu'elles se sont données dans le cadre du Fonds de formation Sectoriel pour l'Intérim ([www.fsi.lu](http://www.fsi.lu)), elles renforcent les compétences du métier d'origine, adaptent les compétences en fonction des évolutions des techniques et des métiers, répondent à une pénurie de qualifications données, forment des jeunes sans expérience, ou tout simplement forment à la santé et sécurité au travail.

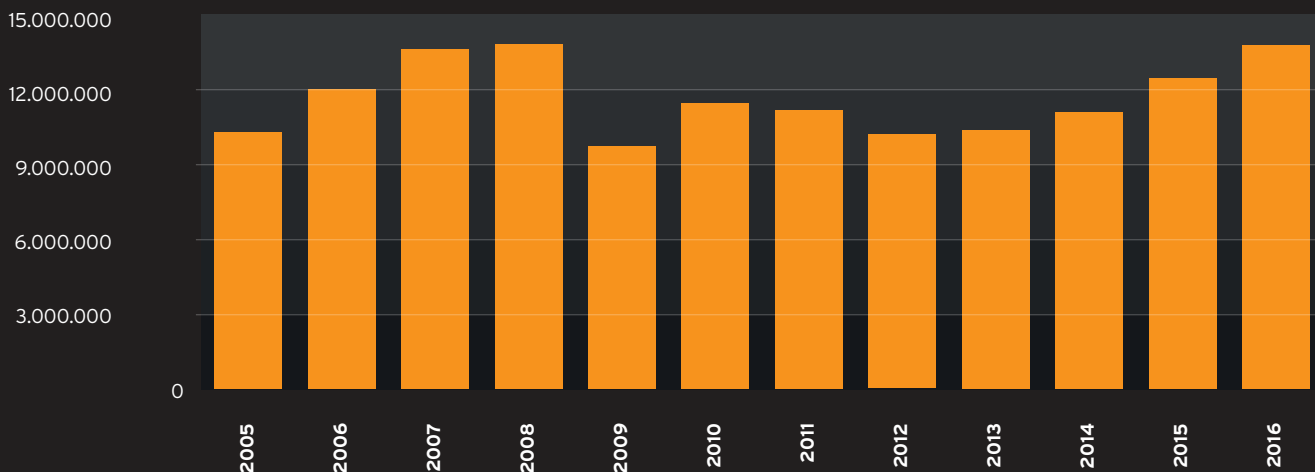
Pour l'entreprise utilisatrice, c'est un gage de qualité, pour l'intérimaire c'est un gage d'employabilité accrue.

Au Luxembourg, le secteur de l'intérim a généré un chiffre d'affaires de quelque 320 millions d'EUR en 2015 et 48 entreprises de travail intérimaire sont titulaires d'une autorisation d'établissement en 2017.

En termes d'emploi, l'intérim représentait 2% de l'emploi salarié avec 7.740 intérimaires en 2016 ayant presté quelque 13,8 millions d'heures de travail, soit un emploi total qui reste légèrement inférieur à 2008 avec 7.922 salariés. Après avoir atteint un pic à 2,3% cette année-là, puis chuté à 1,7% en 2009, cette forme d'emploi temporaire remonte donc progressivement la pente.

03

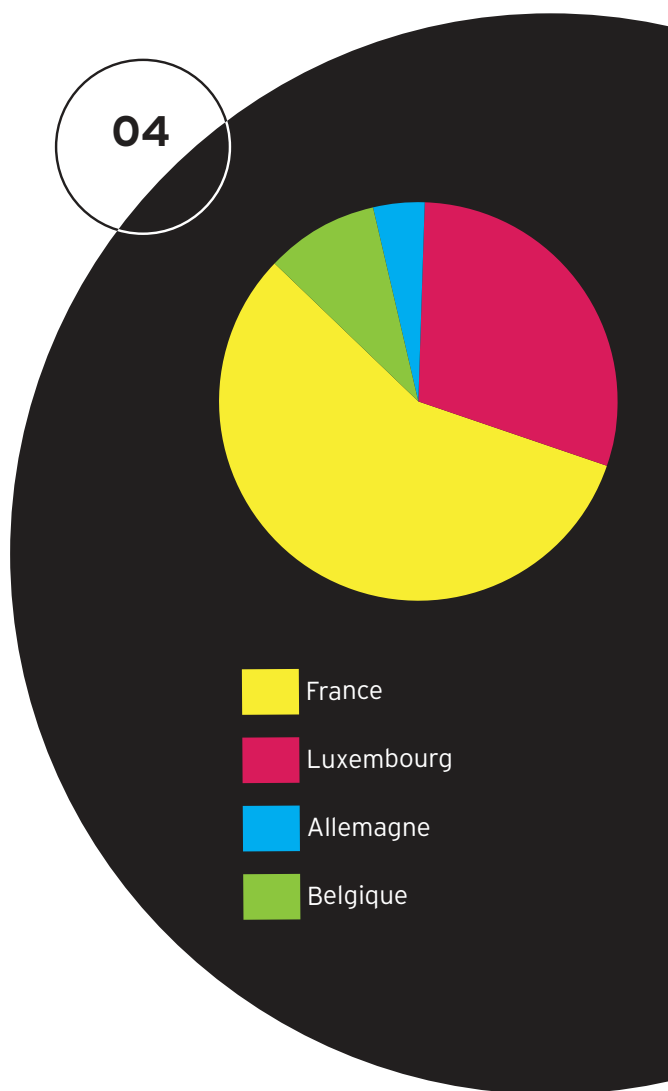
Evolution des heures prestées par les travailleurs intérimaires (Source : STATEC)



En fonction des lieux de résidence des intérimaires, les évolutions s'avèrent très contrastées, faisant de l'intérim une clé de lecture intéressante des adaptations du marché du travail luxembourgeois aux variations conjoncturelles.

## Pays de résidence des intérimaires

(Source : STATEC)



En 2016, les frontaliers représentaient plus de 70% du total des intérimaires contre 76% en 2009.

Comme l'atteste **le graphique 4**, les résidents français constituent le principal contingent de travailleurs intérimaires (57% du total), suivi des résidents (30%, majoritairement de nationalité portugaise).

Le marché continue de démontrer sa bonne santé avec une croissance soutenue de plus de 9% depuis le début de l'année 2017, ce qui laisse enfin espérer un niveau d'activité supérieur à ce qu'il était avant la crise de 2009.

L'intérim est encadré légalement au Luxembourg depuis 1994. Les principales entreprises avaient alors décidé de créer leur fédération, l'Union Luxembourgeoise des Entreprises de Travail Intérimaire (ULEDI). À cette époque, le métier de l'intérim nécessitait une double autorisation d'établissement obligatoire et exclusive. Cette fédération devenue depuis 2011 FEDIL Employment Services a réussi à faire évoluer le cadre légal avec la reconnaissance de son activité de recrutement en 2012, la possibilité de gérer des contrats étudiants en 2013 et souhaite aujourd'hui pouvoir offrir un contrat à durée indéterminée aux intérimaires réguliers.

Tous les membres de FEDIL Employment Services se sont engagés au respect d'un Code de déontologie et d'une Charte de la diversité. FEDIL Employment Services a également œuvré pour la création d'un fonds de formation dédié à ses intérimaires et aux permanents du secteur, le F.S.I. (Fonds de formation Sectoriel pour l'Intérim) qui a vu le jour en octobre 2009 et permis depuis à plus de 2.000 intérimaires de suivre une formation complémentaire ou professionnalisante.

## Les défis majeurs pour les professionnels du recrutement

### L'impact de la digitalisation sur le recrutement

En quelques années, l'évolution du recrutement a été spectaculaire. De « papier-pressé », le recrutement est devenu électronique, puis mobile et social. La relation candidats-employeurs a vécu une révolution et modifié leurs rapports.

Pour faire face à ces changements, les professionnels du recrutement doivent s'adapter et s'assurer de leur compétitivité sur le marché sur base des quatre principes suivants :

- Les professionnels du recrutement doivent se doter des bons outils (notamment digitaux) et ainsi développer une approche plus interactive et dynamique avec les candidats pour toujours avoir une longueur d'avance sur les entreprises et jouer ainsi pleinement leur rôle de conseil en recrutement.
- Les réseaux sociaux entraînent un grand changement dans les métiers RH et du recrutement. Dans un contexte de globalisation de l'information, la validation et la sélection des candidats deviennent essentielles. Passer par un recruteur professionnel est incontournable pour des recherches sensibles.
- Le candidat passif n'existe plus. Le marché du travail a changé et les candidats avec lui. Plus question de passer toute sa carrière dans la même entreprise ou de s'enfermer dans une routine. Les différences entre les candidats actifs et passifs se gomment, au point que ces derniers sont une espèce en voie de disparition. Le sourcing de candidats est donc devenu proactif.
- Il faut faire tomber les barrières espace-temps. Les recruteurs doivent être réactifs et agiles car ils sont soumis à de fortes pressions concernant la durée d'un processus de recrutement, d'autant plus sur un marché pénurique de candidats.

L'évolution digitale de la société impacte fortement l'entreprise et les modes de travail traditionnels, ce qui fait dire à certains que 60 % des métiers qui seront recrutés en 2030 n'existent pas encore.

Par conséquent, non seulement la composante digitale doit être intégrée dans chacun des métiers traditionnels de l'entreprise mais il faut également tenir compte des métiers qui n'existaient pas il y a quelques années et qui sont aujourd'hui au cœur de la transformation de chaque entreprise.

### **Les professionnels du recrutement et les RH devront se mettre en conformité avec le RGPD**

Le nouveau règlement européen sur la protection des données « RGPD » sera applicable dans tous les États membres à partir du 25 mai 2018. Les entreprises de travail intérimaire, les cabinets de conseil en recrutement et d'executive search et les départements des ressources humaines devront donc se mettre en conformité et l'être à cette date.

Ce règlement introduit la notion de protection des données à caractère personnel à plusieurs niveaux : protection en amont, protection analysée, protection documentée, protection en chaîne, mais aussi renforcement du droit des personnes. Par exemple, pour pouvoir utiliser ses données, il faudra dans certains cas obtenir le consentement de la personne.

Les recruteurs devront intégrer la protection de la vie privée dans la gestion de leurs bases de données et mettre en place un processus permettant de prouver qu'elles les gèrent de manière conforme au RGPD (licéité, finalités, conservation, ...). A cela s'ajoute le renforcement d'autres droits tels la portabilité des données, leur rectification et leur effacement.

## **Conclusion**

**Le Luxembourg est confronté à une problématique de taille : la pénurie des talents. En plus, la digitalisation implique de nouvelles compétences à développer mais aussi de nouvelles compétences pour les appréhender. Or, la plupart des chefs d'entreprises au Luxembourg n'ont pas les ressources (et compétences) pour faire face à ces défis de sorte que les services offerts par les secteurs du recrutement et de l'intérim deviennent de plus en plus incontournables pour les entreprises qui doivent s'adapter et qui veulent développer leur activité.**



## Membres FR2S

([www.fr2s.lu](http://www.fr2s.lu))

## Membres FES

([www.fes.lu](http://www.fes.lu))

Action Interim S.A.  
[www.actioninterim.lu](http://www.actioninterim.lu)

Adecco Luxembourg S.A.  
[www.adecco.lu](http://www.adecco.lu)

Axia Interim S.A.  
[www.axia-interim.fr](http://www.axia-interim.fr)

Axis (Luxembourg) S.à r.l.  
[www.axis.jobs](http://www.axis.jobs)

Camo-Lux S.A.  
[www.camolux.lu](http://www.camolux.lu)

Chrono Interim S.à r.l.  
[www.chrono.lu](http://www.chrono.lu)

D.L.S.I. Luxembourg S.A.  
[www.groupedlsi.com](http://www.groupedlsi.com)

Enthalpia Lux S.à r.l.  
[www.menway.fr](http://www.menway.fr)

Euro-Deal S. à r.l.  
[www.euro-deal.fr](http://www.euro-deal.fr)

Eyesen S.A.  
[www.euro-deal.fr](http://www.euro-deal.fr)

ISS Luxintérim S.à r.l.  
[www.luxinterim.lu](http://www.luxinterim.lu)

Kelly Services Luxembourg S.à r.l.  
[www.kellyservices.lu](http://www.kellyservices.lu)

Manpower Luxembourg S.A.  
[www.manpower.lu](http://www.manpower.lu)

Myjob S.à r.l.  
[www.my-jobest.com](http://www.my-jobest.com)

Oceal Intérim S.à r.l.  
[www.oceal-interim.lu](http://www.oceal-interim.lu)

Randstad Interim S.A.  
[www.randstad.lu](http://www.randstad.lu)

Sofitex S.à r.l.  
[www.sofitex.lu](http://www.sofitex.lu)

SUP Interim L1 S.à r.l.  
[www.supinterim.lu](http://www.supinterim.lu)

Synergie Travail Temporaire S.à r.l.  
[www.synergie.lu](http://www.synergie.lu)

Time Power Advantage S.A.  
[www.tpa.lu](http://www.tpa.lu)

Turbolux S.à r.l.  
[www.turbolux.lu](http://www.turbolux.lu)

Adecco Luxembourg S.A.  
<http://www.adecco.lu>

Axis (Luxembourg) S.à r.l.  
[www.axis.jobs](http://www.axis.jobs)

Badenoch & Clark  
[www.badenochandclark.lu](http://www.badenochandclark.lu)

Cabinet Walter International S.à r.l.  
[www.cabinet-walter.com](http://www.cabinet-walter.com)

Delebois & O'Donnell S.à r.l.  
[www.dorecruit.com](http://www.dorecruit.com)

Elan IT Resource S.à r.l. - Experis  
[www.experis.lu](http://www.experis.lu)

Gerstlauer Consulting S.à r.l.  
[www.marliere-gerstlauer.com](http://www.marliere-gerstlauer.com)

GoToFreedom S.à r.l.  
[www.gotofreedom.eu](http://www.gotofreedom.eu)

Michael Page International (Luxembourg)  
[www.michaelpage.lu](http://www.michaelpage.lu)

Morgan Philips Luxembourg S.A.  
[www.morganphilips.lu](http://www.morganphilips.lu)

Randstad HR Services S.A.  
[www.randstad.lu](http://www.randstad.lu)

RH Expert S.à r.l.  
[www.rhexpert.com](http://www.rhexpert.com)

Transman S.à r.l.  
[www.transman-consulting.com](http://www.transman-consulting.com)

Xpertize Luxembourg S.à r.l.  
[www.xpertize.lu](http://www.xpertize.lu)