

« Comment optimiser vos recrutements ? »

Dossier documentaire

Relevé des pratiques de recrutement observées dans les entreprises :

- **le sourcing**
- **la présélection**
- **les nouvelles technologies**

Le sourcing : où et comment trouver les candidats ?

La presse

Les annonces presse sont en perte de vitesse en raison de leur coût élevé (en moyenne, on considère qu'il correspond de 5 à 20% du salaire annuel de la personne recherchée). Elles sont cependant encore très présentes sur les marchés en région et les fortes spécialisations telles que le bâtiment.

Les sites emplois ou job boards

De nombreux sites emplois généralistes ou spécialisés sont utilisés par les entreprises. Ces dernières paient pour la publication de leur annonce et pour la sélection de CV correspondant à leur recherche.

Les associations

Il est important de signaler le rôle des missions locales, d'associations telles l'AFIJ ainsi que des structures s'adressant à des publics plus spécifiques : anciens détenus, personnes handicapées...

Les services publics : ANPE et APEC

Depuis la Loi de programmation pour la Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005, l'ANPE n'a plus le monopole du placement.

Les agences d'intérim

La loi de Cohésion Sociale autorise désormais les agences d'Intérim à proposer des recrutements en CDD et CDI.

Les cabinets de recrutement et l'approche directe (« chasseurs de têtes »)

Pour un recrutement à l'annonce, le coût est d'environ 15 à 25% du salaire annuel plus les frais d'annonces. Pour un recrutement par approche directe, il s'élève à environ 25 à 35% de la rémunération annuelle incluant la recherche de candidatures. Les cabinets de recrutement s'adaptent peu à peu aux nouvelles tendances (réseaux virtuels, blogs...). L'approche directe est plutôt utilisée dans le cas de missions difficiles nécessitant des techniques spécifiques.

Les relations écoles

Les relations écoles favorisent l'insertion des jeunes diplômés au sein de l'entreprise : postes ouverts aux jeunes diplômés, volontariat...

Les relations écoles-entreprises ont également un rôle important au niveau de la communication.

Le campus managers

Le campus managers a pour mission d'identifier et de séduire les potentiels au sein de l'école dont il est issu (écoles supérieures de commerce, d'ingénieurs ou universités). Entre communication et ressources humaines, il participe aux forums des Grandes Ecoles pour repérer les meilleurs éléments. Ce sont plus souvent des entreprises de grande taille qui utilisent des campus managers.

Des sites internet proposent de faciliter ces relations écoles-entreprises : un logiciel permet aux entreprises de diffuser les offres aux écoles ayant également ce support.

Les stages

Le recours aux stagiaires permet à l'entreprise de préparer de futurs professionnels, de repérer et d'attirer de jeunes diplômés, de constituer un vivier mais aussi de valoriser l'image de l'entreprise.

L'alternance

Principe : L'alternance (contrats d'apprentissage et de professionnalisation) est un dispositif permettant aux jeunes de bénéficier d'une formation théorique diplômante ou professionnalisante complétée par une formation pratique au sein de l'entreprise.

Avantages : L'entreprise bénéficie d'exonérations de charges sociales durant le contrat en alternance et dispose d'un temps privilégié pour transmettre ses savoirs et sa culture. A l'issue du contrat, elle sait qu'elle recrute un collaborateur opérationnel.

Les groupements d'employeurs

Ils couvrent l'ensemble des secteurs d'activités et les entreprises de toutes tailles. Un groupement d'employeurs est une association loi 1901 cofinancée par les entreprises adhérentes et les pouvoirs publics. Il met ses salariés à disposition des entreprises adhérentes en fonction de leurs besoins. Le contrat de travail lie le salarié au Groupement qui le rémunère (temps partiel ou temps plein).

Les réseaux sociaux orientés business ou networking

Principe: Depuis 2003, on remarque l'émergence de plateformes de mise en relation professionnelle appelées networking. Ces réseaux virtuels sont utiles dans la recherche de candidats, de recruteurs potentiels, de partenaires commerciaux, la prospection, ainsi que pour échanger des techniques via les forums. Les motivations des membres sont précisées lors de l'inscription.

Avantages : Les entreprises diffusent des offres qu'elles n'auraient pas forcément mises en ligne car elles sont réservées aux réseaux et à la cooptation. D'autre part, l'afflux des membres permet aujourd'hui une réelle efficacité et certains sites s'étendent à l'international. Le recruteur peut également prendre en compte les évaluations des pairs et le niveau d'intégration social dans le domaine donné. Enfin, le coût est bien inférieur aux techniques de recrutement traditionnelles.

Limites : Les formules gratuites ne donnent pas accès à l'ensemble des fonctionnalités et certaines plateformes ne permettent pas de diffuser des offres d'emploi.

✦ Aujourd'hui, quatre principaux sites de networking sont disponibles en français et leurs adhérents se comptent par milliers.

Dynamicadres

Ce dispositif mis en place par le Conseil Régional s'adresse à des cadres demandeurs d'emploi inscrits depuis moins de deux ans et ayant exercé des responsabilités de cadres durant au moins trois ans. Il vise à les intégrer en PME grâce à une mission sur un projet de développement leur permettant de déboucher sur un emploi.

La cooptation

Principe : Le recrutement par cooptation consiste à aider les recruteurs à trouver les bons profils. Des sites web spécialisés dans la cooptation ont vu le jour en 2006. Le coopteur recommande un candidat potentiel et reçoit en retour une prime de cooptation. Le recrutement par cooptation est aujourd'hui en pleine évolution grâce à internet via les sites de cooptation.

Avantages : Un des avantages de la cooptation est qu'elle existe dans tous les secteurs, pays et cultures d'entreprise. De plus, il semblerait que les collaborateurs recrutés par cooptation sont généralement plus performants et plus fidèles à l'entreprise. La cooptation est également moins coûteuse en temps - le délai de recrutement est quasiment réduit de moitié – et elle réduit les dépenses externes. Enfin, l'image de l'entreprise est valorisée à l'extérieur grâce aux collaborateurs.

Limites : La cooptation est plutôt utilisée lors du recrutement d'un seul candidat. Dans le cas d'un recrutement massif, celle-ci est moins envisageable. L'inconvénient : un candidat n'ayant pas de réseau dans son secteur d'activité est écarté de ce processus alors qu'il peut parfaitement correspondre au profil recherché. Sur certains sites, la diffusion des annonces et l'accès à la CVthèque sont gratuits et sur d'autres, l'annonce est émise à certains coopteurs choisis par le recruteur.

↳ Les primes de recrutement varient en fonction du salaire du coopté et sont souvent reversées sous forme de chèques cadeaux.

Les forums / salons/ rendez-vous festifs

De plus en plus d'entreprises mettent en œuvre de véritables opérations de séduction pour attirer les candidats ; les manifestations festives et l'événementiel sont à la mode.

Principe : Les recruteurs rivalisent d'inventivité dans leur façon de communiquer sur leurs recrutements. Les événements festifs s'adressent particulièrement aux jeunes : invitations ciblées au festival des vieilles charrues ou à l'avant-première de Star Wars, location du stade de France ou de Roland Garros pour recevoir des candidats présélectionnés en amont : le recrutement événementiel joue un rôle de plus en plus important. Certaines entreprises organisent ainsi des jeux concours, types « business games » où les jeunes diplômés dirigent une société fictive : grève, démission...etc tout y est ; les candidats sont observés en situation d'équipe et de pression.

Avantages : Ces manifestations ont de très bonnes retombées sur l'image véhiculée par l'entreprise : innovation, dynamisme... Elles sont particulièrement efficaces pour des recrutements de masse.

Limites : Ces opérations sont lourdes et coûteuses ; elles demandent un budget communication conséquent. Les retours sont souvent plus pertinents en termes d'image que de nombre de CV récoltés.

Les nouveaux outils de présélection

L'e-C.V / la CVthèque :

Principe : Rapidement, les acteurs RH ont pris conscience de l'avantage de l'e-recrutement. Déposer une offre sur un site emploi coûte jusqu'à dix fois moins cher que de la diffuser par des canaux plus traditionnels et elle est même gratuite lorsqu'elle est mise en ligne sur le propre site carrières de l'entreprise. La gestion des CV reste une préoccupation importante, l'objectif étant toujours de gagner du temps et de détecter les bons candidats.

Avantages : Des logiciels de recrutements « intelligents » permettent d'assurer toute la gestion du recrutement : affichage des postes, tri des CV gestion des candidatures, réponses automatisées, création de banques de profils... Beaucoup de grandes entreprises utilisent ces logiciels qui représentent un coût de 200 000 à 500 000 € par an, mais les résultats sont là : réduction du temps de réponse aux candidats de manière significative, nombre de CV doublé et ayant permis des embauches...

Limites : Ce sont plutôt les grandes entreprises qui dans leur immense majorité fonctionnent en « zéro papier », mais c'est loin d'être la cas de la majorité des PME-PMI qui n'investissent pas en masse dans des sites Web de recrutement et des logiciels de traitement des candidatures : certains recruteurs commencent aussi à prendre leurs distances et à revenir de la sur-utilisation d'internet (candidatures moins bien ciblées, postulants qui se sentent moins impliqués, répondant à une grande quantité d'annonces...).

Le C.V anonyme :

Principe : Partant de l'idée qu'en France, l'âge, le sexe, le lieu de résidence et l'origine jouent en faveur ou en défaveur du postulant, le Sénat a modifié le Code du Travail, dans un amendement voté en mars 2006 pour inciter les entreprises de plus de 50 salariés à prendre en compte un CV sans nom.

Plusieurs cabinets de recrutements se sont regroupés à l'instar de Alain Gavand (du cabinet du même nom) pour créer l'association « A compétence égale », dont l'objet est de lutter activement contre tout type de discrimination à l'embauche, d'être force de propositions auprès de la profession et des pouvoirs publics sur cette question, d'échanger sur les bonnes pratiques, d'adhérer à une charte commune.

Avantages : Renforcer l'égalité des chances, recruter des personnes qui ne l'auraient pas forcément été avec un autre CV, « casser » les stéréotypes, éliminer les critères non objectifs, véhiculer l'image positive d'une entreprise soucieuse de l'éthique...

Limites : A l'heure actuelle, ce sont surtout les grandes entreprises qui se sentent concernés : utilisation d'un système d'anonymisation manuelle, recrutement de certains collaborateurs par ce procédé... Néanmoins, les préjugés ont la vie dure et le C.V anonyme ne peut pas seul changer les mentalités si les acteurs du recrutement ne sont pas sensibilisés.

Le C.V vidéo :

Principe : Emergent il y a quelques mois, le C.V vidéo est en train de devenir un outil de plus en plus prisé par les candidats et les recruteurs. Le candidat, muni d'une webcam, présente son expérience professionnelle et envoie sa prestation filmée.

Avantages : Gain de temps pour le recruteur qui peut tout de suite passer au deuxième entretien de sélection s'il s'est fait une idée positive sur le dynamisme du candidat, son aisance, son attitude, sa qualité d'expression... De plus, le candidat n'a plus besoin de faire des kilomètres pour se présenter au recruteur et pour celui-ci, il n'est plus nécessaire d'attendre plusieurs jours avant de rencontrer les postulants.

Limites : Risque de manque de certaines informations dans le parcours du candidat (moins précis qu'un CV version word) et la vidéo n'est basée que sur le déclaratif du postulant.

Les tests en ligne

Tests et entretiens restent les deux principaux ingrédients que l'on retrouve dans tout bon recrutement. Néanmoins, les entreprises souhaitant toujours recruter plus vite et plus efficacement, des méthodes innovantes accélèrent les processus de sélection : les tests en lignes illustrent cette tendance.

Principe de préqualification : Certains tests en ligne commencent parfois dès le premier contact sur le site internet de l'entreprise .

Un groupe de la grande distribution met ainsi en ligne un test de personnalité pour préqualifier les candidats visant un poste de chef de rayon : les postulants sont soumis à un questionnaire de personnalité (basé sur le référentiel de compétences du chef de rayon) et obtiennent un score leur indiquant s'ils ont le profil pour le métier.

Certaines grandes entreprises ont également mis en ligne un test de personnalité ainsi qu'un ensemble de questions filtrantes auxquelles doit répondre le postulant : seuls les candidats ayant obtenu des scores satisfaisants poursuivront le process de sélection et seront convoqués en entretien.

On peut s'attendre à une explosion des tests de personnalité en ligne, liée au fait que les entreprises cherchent toujours à mieux discriminer les candidats dont les C.V se ressemblent tous.

Le PSV20 : avant l'entretien, le recruteur envoie un e-mail avec un login et un code d'accès afin de passer le test sur un site : 10 à 12 minutes de passation pour 90 questions ; grilles d'évaluation et synthèse sont envoyées par mail au recruteur.

Avantages : Gain de temps pour le recruteur qui ne reçoit en premier entretien que les candidats présélectionnés grâce aux tests en ligne. De plus, le jour J, l'interviewer aura davantage d'informations sur le postulant que ne l'aurait apporté un simple C.V. De son côté, le candidat sait rapidement si son profil est en accord avec les critères et la culture que l'entreprise met en avant.

Limites : L'e-sélection est utilisée avant tout dans les grands groupes, mais n'a pas encore effectué la percée espérée, les tests en ligne ont en effet un aspect déshumanisant et certains recruteurs parlent même « d'outil repoussoir » : il semble important de mettre de l'humain dans le recrutement pour attirer les candidats.

Le speed dating

Même si le recrutement tend à devenir de plus en plus virtuel, l'entretien face-à-face demeure incontournable.

L'entretien n'échappe pas à l'évolution des tendances du recrutement et on voit se développer aujourd'hui le « job dating » ou « speed networking » ou « recrutement express ».

Principe : Inspiré du « speed dating », le recrutement express prend la forme de forums, soirées ou petits déjeuners : chaque candidat, généralement des cadres demandeurs d'emploi, dispose de sept minutes pour se présenter et exposer ses motivations face à un potentiel employeur ; toutes les sept minutes, le postulant change de table et rencontre une nouvelle société.

Avantages : Cette démarche correspond à un vrai travail de sourcing. Le job dating permet à l'entreprise ou au cabinet de rencontrer un maximum de candidats potentiels en un minimum de temps, de développer son vivier et de se faire connaître.

Limites : Le job dating est plus un effet de mode et non une technique de sélection en tant que tel. Ces entretiens sommaires n'apportent que très rarement le profil recherché et doivent dans tous les cas être suivis par d'autres épreuves et/ou entretiens.

Le recrutement immédiat :

Principe : Il consiste à recevoir en entretien l'ensemble des candidats qui se présentent pour les postes à pourvoir, sans que ces derniers n'aient déposé de C.V ou pris de rendez-vous au préalable.

↪ En 2005, le groupe bancaire à l'origine de cet événement avait alors reçu 5000 candidats dans 17 agences de Paris et d'Ile-de-France, 2 500 avaient été sélectionnés et 400 postes ont été pourvus au final.

Le recrutement à distance : l'entretien par visioconférence

Principe : Ce système permet de mettre en relation visuelle et orale le recruteur et un candidat physiquement à distance dans le cadre d'un entretien d'embauche. De plus en plus de cabinets de recrutement proposent cette possibilité à ses clients.

Avantages : Cette technique permet de mondialiser le recrutement, surtout dans le cas de multinationales et de réduire le coût des déplacements onéreux et chronophages, donc de gagner du temps.

Limites : Le système de visioconférence doit être très au point afin que la communication soit optimale ; des problèmes de liaison satellite peuvent aussi entraîner des décalages dans les temps de réponse. De plus, le recruteur « perd » en évaluation puisque le candidat n'est pas physiquement présent dans la même pièce (gestuelle, émotions...).

Les nouvelles technologies et le recrutement

Les blogs

Définition : Un blog est un site Web personnel tenu par un ou plusieurs bloggeurs. L'internaute peut publier des notes ou billets et des éléments multimédia (contenu audio et vidéo) et chaque lecteur peut apporter un commentaire. Le terme « blog » est un dérivé de web et log, un log étant un journal de bord de l'armée américaine.

Principe : Le blog peut être utilisé par l'entreprise pour communiquer notamment autour du recrutement mais il peut également se révéler utile pour découvrir des candidats potentiels.

En effet, certaines grandes entreprises animent des blogs pour une durée déterminée afin que les candidats potentiels découvrent les métiers et les spécificités des métiers.

Par ailleurs, de nombreux candidats bloggeurs indiquent sur leur CV le lien vers leur propre blog. C'est ici un moyen pour le recruteur de mieux cerner le profil du candidat (logique de portfolios).

Avantages : Le point fort du blog réside dans leur actualisation : la publication de contenus ainsi que la mise en ligne de commentaires sont des opérations très simples. Créer un blog est plus rapide, plus simple et plus économique que de créer un site internet. On observe également que des entreprises notamment des PME diffusent sur des blogs des offres d'emploi. Enfin, les blogs permettent aux recruteurs de découvrir des profils atypiques écartés à la seule vue du curriculum vitae classique.

Limites : Dans le cas de recrutements en masse, les recruteurs passeraient trop de temps à lire l'ensemble des blogs.

↪ Exemple : Certains jobboards permettent la constitution de sites personnels. C'est le cas, par exemple, de l'Apec qui, depuis le mois d'Avril 2006, permet aux cadres d'héberger des documents tels que des photos, diplômes et vidéo.

En cinq mois, 4000 « pages perso » ont été créées.

↪ Aujourd'hui, 3,2 millions d'internautes ont un blog.

Le chat

Principe : Le chat correspond à une « messagerie instantanée » où les internautes échangent en temps réel. A l'initiative d'une entreprise, il permet un dialogue actif entre candidats potentiels et recruteurs sur des sujets concernant l'emploi, les politiques de rémunération, le processus d'intégration des jeunes diplômés

Avantages : Les chats permettent à l'entreprise de communiquer et d'attirer des candidats, de renforcer le sentiment de proximité entre les candidats et l'entreprise et de mettre en évidence les préoccupations des candidats. De plus , l'anonymat garantit tout risque de discrimination.

Limite : Il s'agit davantage d'un outil de communication que d'un outil de recrutement.

- ↳ Des éditions de chats emploi sont organisées sur une semaine au cours de laquelle de grands employeurs et des experts du recrutement répondent aux questions posées par les internautes sur les profils recherchés, les processus de recrutement et les postes disponibles.
- ↳ Des grandes entreprises ainsi que l'Apec (35 chats en 2006) mettent en place régulièrement des chats autour du recrutement.

Les flux RSS (Real Simple Syndication ou Rich Site Summary)

Définition : Un fil ou flux RSS est un outil gratuit permettant de rassembler et mettre à jour en temps réel les dernières informations publiées sur les sites web et blogs ayant permis de rendre ce service. Il permet donc de guetter en temps réel les nouveautés sous forme de news ou « billets ».

Principe : Les offres d'emploi des entreprises clientes de ces sites (job board) sont désormais envoyées en temps réel aux abonnés aux flux RSS. C'est une alternative à l'email.

Avantages : La force du flux RSS réside dans la fraîcheur des informations. Grâce aux flux RSS, les entreprises peuvent rester en contact avec les candidats sans qu'ils se connectent au site internet de recrutement. De plus, cette mise à disposition d'annonces et d'informations s'effectue de manière non intrusive les candidats s'étant abonnés auparavant. De plus, le flux RSS est un outil très simple à utiliser et il facilite également l'intégration des offres dans les blogs et les sites spécialisés.

Le SMS (Short Message Service)

Principe : L'ANPE ainsi que certaines grandes entreprises ont adopté l'envoi de SMS pour alerter les candidats potentiels d'une offre correspondant à leurs profils ou pour les convoquer à un entretien et même les avertir qu'ils sont embauchés. L'envoi de SMS est une alternative à l'email mais il ne le remplace pas. En effet, le recruteur décide si un SMS doit être envoyé aux candidats.

On voit également apparaître des sites « emplois » accessibles uniquement depuis le téléphone mobile : les candidats déposent un cv depuis leur téléphone. La cible est plutôt orientée vers les jeunes diplômés et les non-cadres.

Avantages

- C'est un gain de temps pour les recruteurs et les candidats par rapport aux candidatures classiques et l'envoi de SMS est un outil peu coûteux (environ 2€ le contact sur les jobboards, entre 150 et 400 € pour une annonce sur les sites uniquement accessibles depuis le téléphone mobile).
- C'est un outil qui semble utile pour les recrutements de dernière minute, les missions ponctuelles, les recrutements de masse.
- L'alerte SMS est également utilisée pour communiquer avec les personnes qui n'ont pas accès à internet, qui sont en déplacement et qui ne lisent pas la presse.
- Les candidats sont avertis en temps réel et de manière discrète. Dans le même ordre d'idée, ils ont la possibilité de s'isoler pour y répondre.
- L'entreprise véhicule une image jeune et dynamique en adoptant l'envoi de SMS.

Limites :

- Pour le candidat, déposer son CV sur son téléphone n'est pas « naturel » et les informations sur le CV sont moins exhaustives que sur un CV classique. Le risque pour l'employeur est d'envoyer un message non abouti en cas de saturation de réseau ou de messagerie du candidat et les messages laissés par le recruteur sont limités en nombre de caractères ce qui ne facilite pas les explications.

L'annonce en podcast

Principe : Le podcast est une fonctionnalité permettant de diffuser une information notamment des offres d'emploi au format mp3. Les offres d'emploi ou les informations concernant l'entreprise sont transformées en message vocal et les candidats peuvent ainsi écouter un résumé des annonces à partir d'un ordinateur, d'un lecteur mp3 ou d'un téléphone mobile.

Le terme « podcast » vient de la contraction de iPod (le baladeur d'Apple) et de broadcast signifiant diffusion en anglais.

↪ Certaines grandes entreprises utilisent les podcasts comme vecteur de communication RH.

Le peer to peer appliqué au recrutement

Principe : Le « peer to peer » appliqué au recrutement consiste à automatiser la relation entre le recruteur et le candidat d'ordinateur à ordinateur en téléchargeant le même logiciel gratuit. Le recruteur spécifie ses critères de sélection et publie l'annonce. De son côté, le candidat remplit un formulaire et précise le type d'annonces auxquelles il souhaite répondre. Le filtrage s'effectuant en amont, le recruteur ne reçoit que des CV susceptibles de l'intéresser.

Avantages : L'accès aux candidats est rapide et le nombre de CV reçus par le recruteur est réduit car il ne reçoit que les CV correspondant aux critères demandés.

Limites : Le recruteur doit bien cerner les critères de sélection afin de ne pas écarter de candidats. De plus, cette méthode est très récente : on ne connaît pas les résultats.

Contact : Sophie PAILLER / 01 55 65 68 12 / spailler@ccip.fr