

Hervé Solus et Chantal Engel

LE RECRUTEMENT EST UN ENJEU BUSINESS

Petit manuel pour augmenter vos profits
(et éviter le gâchis)

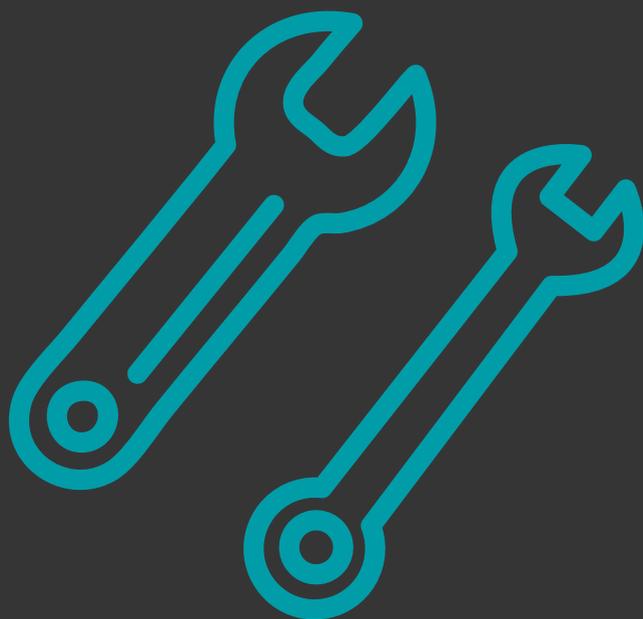


DigitalRecruiters

Get the best candidates. Get the business success.

Chapitre 7

Les outils permettant d'améliorer la qualité (efficacité et efficience) du recrutement



Chapitre 7

La technologie, une formidable opportunité pour sécuriser les recrutements

Avec l'émergence d'Internet et l'apparition des premiers sites emploi dans les années 1990, puis le développement des réseaux sociaux à partir de 2003, et enfin l'avènement du mobile, le recrutement a connu de réels bouleversements. En quelques années seulement, le e-recrutement est devenu la norme avec 90% des candidatures soumises en ligne en 2014 !

Les raisons de ce succès ? De bons rendements quantitatifs bien sûr, des gains de temps importants pour tous les process, et des outils de ciblage de plus en plus précis et dont on peut désormais calculer le retour sur investissement. Une révolution en soi, et ce n'est pas fini.

Grâce à l'évolution permanente de la technologie et à l'arrivée de populations possédant de nouvelles compétences mêlant marketing, communication, informatique et connaissances métiers, le web ne cesse de donner naissance à de nouveaux services dédiés à l'amélioration du processus de recrutement. Une preuve ? Le récent LabRH, association fédérant les startups innovantes dans le domaine de la RH, recense plus de 130 membres moins d'un an après son lancement.

Une effervescence à laquelle participe largement le roi des mobiles : le smartphone, un outil indispensable pour toucher les jeunes générations (selon Médiamétrie¹, près de 80% des jeunes de 17 à 24 ans en seraient équipés), pour lesquelles postuler à une offre d'emploi depuis leur smartphone est un acte normal, un non événement. Alors, attention aux impacts si vous ne le proposez pas !

Vous avez encore des doutes ? Voici de quoi les balayer, une fois pour toutes : de nombreuses études, dont celle de Cisco² datant de 2014,

1. Médiamétrie, Web Observatoire, 1^{er} trimestre 2014, Mobile Consumer Insight (4^{ème} trimestre 2013) <http://www.eco-conscient.com/art-2603-quel-est-lequipement-numerique-des-francais.html>

2. Cisco Visual Networking Index (VNI) Global Mobile Data Traffic Forecast 2014-2019 http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white_paper_c11-520862.html

indiquent que le nombre d'appareils mobiles (smartphone, tablettes, phablettes) a dépassé la population mondiale ! D'ici 2019, il y aura près de 1,5 appareil mobile par tête ; le trafic mondial des données mobiles sera multiplié par 10 entre 2014 et 2019. Et s'il fallait encore un chiffre pour vous convaincre, sachez que, en France, 55% du trafic Internet est déjà mobile. Allez, un petit dernier : Indeed (voir ci-après) communique sur 50% de candidatures recueillies par le biais du mobile. Enorme ! On vous l'avait dit.

Il s'agit bien d'un mouvement de fond, parfaitement irréversible. Et pourtant il nous arrive encore très (trop) souvent d'échanger avec des RH qui ne voient pas l'intérêt de proposer une expérience candidat mobile (et qui d'ailleurs ne proposent pas de site carrières adaptés aux précieux téléphones). Cela est d'autant plus fou qu'il est fréquent que leur entreprise rencontre des difficultés de sourcing. Mais nous y reviendrons.

Les avancées technologiques bouleversent donc l'industrie du recrutement : sourcing, mobilité, traitement des CV, modalités d'interviews candidats, relation candidats-employeurs, ou encore outils de sélection ou d'intégration, tous les processus profitent des apports du numérique. Et le grand gagnant est finalement l'Homme, qui profite d'une formidable opportunité de recruter mieux et plus vite, en s'appuyant sur des outils fiables, innovants, riches et efficaces permettant de sécuriser la prise de décision. Vous avez hâte de les découvrir ? Les voici.

1. Sourcing : place à la guérilla

Jusqu'à il y a peu, le sourcing, c'est-à-dire l'action de chercher, attirer, trier et analyser des profils pour des postes précis, était réalisé à partir d'outils bien connus et dont l'évolution principale avait été de passer du support papier au support web. Nous parlons bien sûr des petites annonces d'emploi, complétés des sites carrières, des CVthèques.

Mais ces outils traditionnels passifs ne suffisent plus. À la crise qui a pour effet de rendre chacun très prudent quant à un changement de job de peur de faire davantage grossir le nombre de chômeurs, s'ajoute une forte évolution des attentes des candidats (cf les générations X, Y ou Z), rendant la tâche du recruteur bien plus difficile.

En France, plus de 200 startups proposent des solutions RH innovantes. Et ce n'est qu'un début

Le recruteur doit désormais aller débusquer les candidats un par un, en déployant une véritable stratégie d'attractivité de son entreprise par le biais d'un marketing-mix complet, exactement comme les entreprises le font pour séduire de nouveaux clients. L'ère de la guérilla du sourcing a débuté et pour la gagner, le recruteur peut s'appuyer sur de nouveaux outils, tels que le big data (cf. le chapitre dédié), les réseaux sociaux, le web content, le ciblage et le reciblage, la cooptation, les business games et tous ceux que les nombreuses startups qui arrivent sur ce marché sont en train d'inventer.

Les sites emploi

La diffusion des offres sur le site carrières et les sites emploi constitue la démarche la plus courante pour récupérer des candidatures. À ces outils traditionnels (*Pôle Emploi, Cadremploi, Apec, RegionsJobs*, etc.), se sont récemment ajoutés les **méta-moteurs d'emploi** (*Indeed, Jobijoba, Option Carrière*, etc.) qui modifient profondément ce marché. Leur particularité ? Ils agrègent, sur un même site, les offres de sites « traditionnels » et celles des entreprises et des cabinets de recrutement qui les auront déposées directement, évitant ainsi aux candidats de répéter la même recherche sur chacun des sites qu'ils ciblent.

Les méta-moteurs sont donc de véritables moteurs de recherche, très proches dans leur fonctionnement de Google par exemple. Le succès ne s'est pas fait attendre et le méta-moteur Américain Indeed s'est ainsi hissé en à peine trois ans à la deuxième place des sites emploi Français en termes de trafic³, (2,5 millions de visiteurs uniques/mois), derrière Pôle Emploi (6,5 millions/mois), et même à la première place mondiale, devenant totalement incontournable.

Focus : les vraies raisons de la révolution Indeed (et ses conséquences pour les autres...)

- D'abord Indeed maîtrise mieux que tout autre acteur du marché la technique du référencement naturel, c'est-à-dire la capacité à faire apparaître au sein des moteurs de recherche traditionnels et en premier lieu sur Google, les résultats le concernant. Quelle que soit la recherche que vous « tapez » dans Google, les annonces proposées par Indeed sortiront en premier. Résultat ? Les sites traditionnels sont condamnés à y relayer leurs offres pour capter du trafic et être en capacité de fournir les candidats promis à leur clients (qui ont accepté de payer quelques centaines d'euros pour profiter d'un trafic en réalité de plus en plus fragile). Et bien sûr, plus les sites traditionnels relaient d'offres sur Indeed, plus les candidats trouvent de résultats et délaisent les sites traditionnels, et plus Indeed obtient de trafic et renforce sa position. Notons au passage que si ce transfert de trafic est très vertueux pour Indeed, il est particulièrement dangereux pour les sites traditionnels et probablement mortel à court/moyen terme.
- Ensuite parce que les entreprises peuvent poster, directement et gratuitement, toutes leurs offres d'emploi sur Indeed, évitant ainsi d'avoir à les publier sur les sites traditionnels, souvent onéreux. Les candidats intéressés par une offre peuvent alors postuler auprès de l'entreprise en 1 clic grâce au profil qu'ils auront au préalable renseigné, ou sont redirigés vers le site carrières de l'entreprise.

3. NetRatings-Médiamétrie, l'audience de l'Internet en France, juin 2015 <http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/l-audience-internet-mobile-en-france-en-octobre-2015.php?id=1379>

- Enfin, Indeed propose aux entreprises de « sponsoriser » les annonces pour qu'elles soient plus visibles, c'est-à-dire de payer pour qu'elles s'affichent en meilleure place. Dans ce cas, l'entreprise (ou le site traditionnel qui relaie ses propres offres), paye « au clic » (généralement quelques dizaines de centimes d'euros), c'est-à-dire uniquement pour les candidats qui sont intéressés par son offre et non plus « pour voir » comme sur les sites traditionnels. Ce modèle, largement inspiré des fameux et très rentable « Google Adwords », est beaucoup plus intéressant que la diffusion payante classique puisqu'il coûte moins cher et qu'il est possible d'arrêter le « sponsoring » à n'importe quel moment.

Un dernier élément est à prendre en compte dans le succès d'Indeed : l'expérience candidat y est très travaillée pour un maximum de simplicité. Et cela, sur un ordinateur comme sur mobile. Résultat, plus de 50% du trafic enregistré sur le site Indeed provient du mobile⁴ (chiffre en très forte progression) ! Une donnée à garder en tête...

La **multidiffusion des offres d'emploi** est venue faciliter davantage encore la tâche des recruteurs, en leur permettant de réduire de manière significative le temps passé à la diffusion de leurs annonces. Ainsi, grâce à ce service, les recruteurs peuvent diffuser une même annonce en quelques clics et sans ressaisie, sur les sites emploi généralistes ou spécialisés, méta-moteurs, réseaux sociaux, écoles, réseaux d'anciens, etc. Vous l'avez compris, compte tenu du gain de temps obtenu, cet outil est d'autant plus ROIste que l'entreprise publie d'annonces et utilise un grand nombre de sites emploi.

Mais ne vous y trompez pas, le gain de temps n'est que l'arbre qui cache la forêt. Derrière ce service se cache une offre bien plus intéressante (et juteuse !) : l'exploitation des données recueillies, afin de proposer de manière prédictive le bon mix de sites emploi à utiliser en fonction du poste et de la région visée.

4. Étude Indeed sur l'utilisation du mobile dans la recherche d'emploi <http://www.inzejob.com/article/614/mobile-utilise-recherche-emploi/>

Il s'agit donc d'une offre stratégique expliquant le récent rachat des pure players Multiposting, TalentPlug et BroadBean par respectivement SAP, Le Figaro Classified à 50/50 avec RegionJob et CareerBuilder.

Les réseaux sociaux

Contrairement à ce qu'on pourrait donc croire, l'annonce reste donc le premier moyen de sourcing pour les entreprises, et pour l'instant celui qui est considéré comme le plus efficace. Selon une étude récente réalisée par le réseau professionnel LinkedIn⁵, les jobboards sont toujours considérés comme la principale source de candidatures de qualité pour les recruteurs en entreprise, mais ils sont suivis de près par les réseaux sociaux professionnels (en forte progression), les programmes de cooptation puis, à égalité, les sites carrières et les mobilités internes.

Ces réseaux (notamment LinkedIn – leader mondial – ou Viadeo pour la France) se sont rapidement implantés comme des outils efficaces dans l'identification de candidats potentiels. En juin 2015, les deux principaux compétiteurs annonçaient simultanément avoir franchi le cap symbolique des 10 millions de membres en France. De simples réseaux de networking et d'échanges entre professionnels au départ, ils sont devenus incontournables dans une stratégie de recrutement, en permettant de dénicher de nouveaux talents (par approche directe ou en publiant une offre d'emploi) et de valoriser sa marque employeur via des packages de communication RH. Les pages entreprises sur ces réseaux, véritables sites carrières bis, constituent par ailleurs une première étape pour engager l'auditoire sur les réseaux sociaux en diffusant des informations sur les priorités de l'organisation, les produits et services délivrés, la culture et les postes disponibles, informations qui peuvent être reprises par les « followers » (et tout particulièrement par les salariés de l'entreprise).

Sur les réseaux sociaux, le sourcing consiste à identifier les bons profils parmi les nombreux profils « disponibles » et à engager une conversa-

5. LinkedIn, « 2015 Global Recruiting Trends » <http://fr.slideshare.net/linkedin-talent-solutions/2015-global-recruiting-trends-webcast>

tion pour constituer un pool de candidats « activables » dans le temps. Il combine ainsi de plus en plus le recrutement direct (trouver et approcher) avec du recrutement indirect (développer une communauté/vivier de candidats potentiels), visant à raccourcir et sécuriser les délais de recrutement. Mais cette approche implique, d'une part, des compétences nouvelles pour les traditionnels « chargés de recherche » (maîtrise des recherches booléennes sur Internet, community management, pour n'en citer que deux) et, d'autre part, un investissement à long terme, les premiers résultats en provenance des « conversations » n'étant pas immédiats.

La **cooptation** a quant à elle toujours représenté une manière peu onéreuse pour identifier des candidats : beaucoup d'entreprises ont ainsi mis en place un programme de cooptation en sollicitant leurs collaborateurs, qui sont invités à partager les offres de postes à pouvoir au sein de leurs réseaux. Si leur contact est embauché, ils se voient généralement remettre une somme d'argent ou un cadeau. Véritable levier de la marque employeur en interne, ce système est reconnu pour accroître le nombre de candidatures qualifiées tout en réduisant le temps passé et les frais liés à la recherche de candidats. Utilisée par plus d'un tiers des entreprises (39%) pour trouver des candidats, la cooptation serait à l'origine de 8% des embauches de cadres⁶. Ce qui est nouveau, ce sont les **plateformes de cooptation**, qui permettent aux internautes (même en dehors de l'entreprise) de recommander des personnes qui leur semblent convenir à un poste donné et de toucher une prime, si le recrutement se réalise. En quelque sorte, on optimise le recrutement en formalisant et en facilitant ainsi à l'échelle de l'entreprise ce qui se faisait précédemment en « off » (hors Internet). L'intérêt pour l'entreprise est bien entendu un meilleur ciblage, mais aussi l'ouverture à des profils qui auraient peut-être été rejetés par le système de tri automatique (par les compétences par exemple) de certains ATS. Parmi les prestataires identifiés, on peut citer [Jobmeeters](#), [Cooptin](#), [Keycoopt](#), [Refermeplease](#), ou encore [Myjobcompany](#), pour

6. Apec, Sourcing cadres édition 2014, juin 2014

n'en citer que quelques-uns. Par ailleurs, les réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn ou Viadeo, via leurs applications recrutement, proposent également des fonctionnalités avancées pour partager les offres et susciter les candidatures sans oublier bien sûr Twitter dont le principe même est la diffusion d'information via le retweet.

2. Attirer les meilleurs candidats

Le site corporate, premier média des entreprises

Dans le monde du retail, on a coutume de dire que la vitrine du magasin est le premier média de la marque et donc celui qu'il convient d'exploiter au maximum avant tout investissement supplémentaire dans un autre média. Dans le monde du recrutement, le parallèle est évident : le site corporate de l'entreprise est sa vitrine, son premier média. Les grands groupes et certaines ETI l'ont bien compris et proposent depuis quelques années déjà des **sites carrières** dédiés au recrutement (ou plus modestement, des pages emploi), sur lesquels elles se présentent aux candidats et listent leurs offres à pourvoir, travaillant ainsi leur attractivité (également appelé Marque Employeur). Quand on sait que 10% à 30% des candidatures reçues par une entreprise viennent directement de son site carrières, on les comprend...

Pour autant, ces sites ne sont pas parfaits et si la partie « contenu » est soignée (discours sur les valeurs, témoignages de collaborateurs, informations sur les politiques et pratiques RH et sur les métiers de l'entreprise, vidéos, quizz, etc.), l'expérience candidat est le plus souvent d'un autre âge, y compris (voire surtout) dans les grands groupes.

Rarement accessibles sur mobile, nécessitant de remplir des dizaines de champs à la main, proposant la même expérience à tous les candidats quel que soit le profil recherché... l'expérience candidat proposée par les sites carrières est rarement en ligne avec l'image que se fait le candidat de l'entreprise, provoquant une forte rupture de nature à faire fuir le candidat. Cela est d'autant plus regrettable que, d'une part,

dans plus de 70% des cas, le candidat provient d'un trafic qui a été acheté (diffusion sur les sites emploi) occasionnant une perte financière non négligeable, et que, d'autre part, toutes les solutions existent pour proposer une expérience candidat remarquable à moindre coût.

Mais finalement, le plus surprenant est que toutes les entreprises, et en particulier les plus petites qui souffrent le plus d'un manque d'attractivité lié à leur taille, ne proposent pas de site Carrières, ou au minimum de listing d'offres !

Chez DigitalRecruiters, nous rencontrons toutes les semaines des entreprises qui commencent seulement à identifier à quel point cette « vitrine » est importante pour se différencier et emporter la préférence des candidats. Nous sommes frappés de constater à quel point les entreprises sont mal à l'aise avec ce sujet. Elles savent parler à leurs clients et à leurs actionnaires mais elles sont démunies quand il s'agit de s'adresser à leurs candidats et en ont rarement conscience. Pour autant, lorsqu'elles s'en rendent compte, elles sont enthousiastes à l'idée de créer de la connivence sans travestir leurs valeurs, ce que nous les aidons à faire avec un plaisir non dissimulé !

Pour illustrer ces propos par des exemples « vivants », on peut se référer à l'excellent article du site RMS News⁷, consacré à l'analyse de quelques sites carrières. Par ailleurs, PotentialPark⁸ réalise chaque année l'étude OTaC (pour *Online Talent Communications*), analysant la communication de recrutement des employeurs via leurs sites carrières et leur présence sur les réseaux sociaux : un classement⁹ permet ainsi de distinguer les entreprises ayant les meilleures pratiques... et de s'en inspirer !

7. RMSNews, « Étude Sites carrières : comment attirer, impliquer et interagir avec les candidats ? » <http://rmsnews.com/etude-sites-carrieres/>

8. Cabinet d'études suédois proposant des palmarès annuels sur les outils de communication utilisés par les recruteurs

9. Classement OTac 2015 <http://www.potentialpark.com/france-otac-overall-ranking/>

Les sites Carrières bis

Au-delà des sites carrières, de plus en plus de plateformes Internet permettent de valoriser sa marque employeur : pages entreprises dédiées au recrutement sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo, etc.), pages dédiées aux employeurs sur les sites de notation d'entreprises, telles que Meilleures Entreprises ou Glassdoor, jobboards axés sur la mise en avant d'un discours moins formaté et plus transparent, tels que [Jobteaser](#), dédié aux étudiants/jeunes diplômés ou encore [JOBaProximite](#).

Citons également les nombreuses initiatives exploitant la technologie et les potentialités du virtuel, comme les **salons virtuels** (par exemple *Handi2day* ou encore *Job2day*, destinés au recrutement de personnes handicapées) ou encore les **événements en ligne** de type [Onedaywith](#), qui mettent en relation les collaborateurs d'une entreprise avec des candidats ciblés.

Jouer pour mieux recruter

Enfin, les **business games** sont des outils de plus en plus prisés par les entreprises pour recruter, notamment auprès de la population étudiante. Organisés le plus souvent sous forme de challenges inter-écoles, ils sont plutôt l'apanage des grands groupes et permettent de dénicher de nouveaux talents, tout en proposant une immersion rapide dans la culture de l'entreprise. Le principe consiste à créer un « jeu vidéo » avec un scénario inspiré du monde de l'entreprise, de le proposer aux étudiants des écoles cibles, de doter le jeu de prix motivants...et de recruter les meilleurs. L'Oréal, Danone, la Société Générale, Orange, BNP Paribas, Allianz, Décathlon... ont ainsi toutes lancé leur propre business game. À titre d'exemple, L'Oréal – un pré-curseur en la matière – utilise cet outil depuis 1993, en organisant le premier « L'Oréal Brandstorm » (jeu d'entreprise consacré au marketing), suivi en 2000, par « e-Strat Challenge » (dédié à la gestion stratégique d'une entreprise virtuelle), et l'« Ingenius Contest », lors duquel des ingénieurs en herbe doivent concevoir une usine L'Oréal dans leur pays. Qu'ils soient axés sur le marketing, la stratégie d'entreprise ou la

technique, ces business games sont des tests qui se veulent très réalistes et qui sont la plupart du temps proches de l'activité du recruteur : derrière ces jeux, les embauches sont d'ailleurs concrètes ! Spécialiste de l'open innovation et des challenges étudiants, la [plateforme Studyka](#) propose quant à elle d'organiser des challenges clés en mains pour les employeurs, en donnant l'opportunité aux étudiants du monde entier de réfléchir à leurs problématiques.

3. Gagner du temps et fluidifier les processus

Du logiciel de gestion des candidatures au logiciel de gestion des recrutements

Ainsi que nous l'avons vu, Internet a révolutionné le sourcing de candidats, multipliant les canaux et le volume des candidatures et augmentant par conséquent de manière considérable le travail des recruteurs. C'est pour répondre à ce nouveau besoin que sont nés dans les années 90 les ATS (Applicant Tracking System). Ces progiciels RH ont été conçus pour aider les équipes recrutement à traiter plus rapidement les candidatures reçues (tri, réponse aux candidats, alimentation d'un vivier...) et couvrent l'ensemble des process, de la diffusion d'annonces à l'embauche. Parmi les plus connus, on peut citer Taleo (Oracle) ou SuccessFactors (SAP). Lourds à mettre en œuvre, ces ATS de première génération ne s'adressent cependant qu'aux grandes entreprises et sont caractérisés par une ergonomie perfectible rendant leur utilisation fastidieuse et réservée aux utilisateurs formés, excluant par conséquent l'implication des opérationnels.

Le big bang du SaaS

Deux événements majeurs vont alors bousculer ce marché et permettre l'arrivée de nouveaux acteurs :

- D'une part la crise économique de 2008 qui a pour effet de pousser les grandes entreprises à réduire les équipes recrutements et à chercher des gains de productivité, tandis que les PME et ETI repoussent

l'échéance du premier recrutement d'un tel profil, reportant sur les opérationnels la charge de cette fonction.

- Et d'autre part l'avènement du SaaS (Software As a Service) en 2010 qui rend l'accès à ce type d'outils infiniment plus simple et moins onéreux (accès au logiciel directement sur Internet, sans avoir besoin de l'installer sur les ordinateurs des utilisateurs, pas de maintenance et bien sûr un déploiement facilité).

À cela, on peut ajouter un troisième facteur clé, présent dans toutes les entreprises, même les plus petites : toujours sous l'effet de la crise, le recrutement s'envisage désormais par un prisme d'objectifs et de reportings d'activité. Il devient alors nécessaire pour les entreprises de s'équiper pour gagner en performance et en visibilité.

C'est ainsi que sont apparus de nouveaux logiciels, édités par des entreprises venant du software. Ces outils, s'ils permettent à un plus grand nombre d'entreprises de s'équiper, semblent parfois avoir du mal à s'adapter aux usages et besoins des recruteurs, qui évoluent très vite (cf. le début de ce chapitre). Les principales difficultés soulevées concernent tout particulièrement :

- La gestion des interfaces mobiles (tablettes et smartphones)
- L'expérience candidat en particulier lors de l'acte de candidature
- Le manque d'outils de sourcing et de qualification des candidatures
- L'expérience utilisateur, avec parfois une difficulté de prise en main et un manque d'ergonomie
- Le manque de fluidité dans l'utilisation partagée du système par les opérationnels et les équipes recrutement
- L'aide à la décision basée sur l'analyse des big data, qui reste embryonnaire.

Les startups en embuscade

Comme pour le marché de la petite annonce d'emploi (cf le paragraphe sur les sites emploi), ce sont des pure players du web qui vont apporter

la solution, en proposant de véritables plateformes couvrant l'ensemble du processus (attractivité de l'entreprise, marketing du candidat, recrutement collaboratif, analyse et pilotage statistique etc.), et proposant une expérience utilisateur digne des meilleurs sites de e-commerce.

Les derniers outils disponibles sont également très riches et peuvent fournir comme certains de leurs aînés (mais pas tous !) des mesures comme le temps passé par candidature, le temps passé dans chaque étape du recrutement, les ratios de candidats retenus à chaque stade du processus, la performance de chaque recruteur ou encore suivre le ratio de femmes et d'hommes embauchés pour satisfaire leurs engagements de parité. Ils peuvent aussi fournir un rapport sur les sources les plus efficaces pour générer des candidats de qualité, améliorer le ciblage des candidats...et in fine réduire le budget sourcing.

Au delà de la performance pure de ces solutions, c'est l'état d'esprit qui fait la différence. Une startup est viscéralement tournée vers ses utilisateurs ce qui l'amène à sans cesse innover en se mettant toujours dans une posture de performance et en y ajoutant une touche de plaisir. Car le plaisir est source de performance. C'est en tout cas notre conviction chez DigitalRecruiters et nous sommes très attentifs, quelle que soit la complexité des modules mis en ligne, à ne jamais perdre de vue le plaisir que doit ressentir l'utilisateur qui les découvre.

Cette 3ème révolution, initiée par les Américains avec BambooHR ou SmartRecruiters par exemple (même si cette dernière a été créée par un Français expatrié aux US), s'amorce en Europe avec notre solution DigitalRecruiters et, nous en sommes convaincus, d'autres solutions à venir, ouvrant en grand la porte d'une meilleure gestion des recrutements, avec à la clé, un retour sur investissement tangible et calculable.

Un dernier point : ces solutions proposées par des startups ont un dernier avantage : leur ergonomie et leur simplicité de déploiement les rendent accessibles à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leurs moyens. Car, de notre point de vue, chaque entreprise possède

son propre système de contrainte, quel que soit son volume de recrutement, et doit trouver une réponse adaptée. Recruter est toujours une priorité car le recrutement est un enjeu business qui touche toutes les entreprises. C'est notre mantra chez DigitalRecruiters.

L'entretien vidéo, un outil gagnant/gagnant

Autre outil permettant un gain de temps indéniable dans le processus de recrutement : **l'entretien vidéo différé**. Il s'agit d'une pratique RH venue d'Amérique du Nord (encore !), qui séduit de plus en plus de recruteurs en France, notamment pour les entretiens de pré-sélection. Le principe : le recruteur paramètre les questions qu'il souhaite poser aux candidats (souvent les mêmes que celles posées lors d'un entretien téléphonique) et le temps dont ils disposeront pour y répondre. Puis il envoie aux candidats qu'il a pré-sélectionnés un lien de connexion à la plateforme vidéo à partir de laquelle le candidat répondra à l'aide de son ordinateur équipé d'une webcam ou de son téléphone portable. Le candidat n'a pas de joker et ne peut pas effacer sa réponse ; il doit donc bien réfléchir à la réponse qu'il va formuler tout en respectant le temps imparti. L'outil s'avère ainsi bien plus sélectif que l'entretien téléphonique, car l'image et les attitudes du candidat sont plus révélatrices pour le recruteur qu'une simple conversation téléphonique. Autre atout, pour le candidat cette fois, le recruteur aura tendance à faire passer l'entretien vidéo à davantage de candidats que si il avait dû les appeler, car visionner une vidéo (en tout ou partie) est plus rapide, donnant ainsi à davantage de candidats l'opportunité d'intégrer l'entreprise. Enfin, les entretiens peuvent être visionnés plusieurs fois et par plusieurs membres de l'entreprise, qui par le biais de commentaires, peuvent échanger leur point de vue, sur une base commune, et au moment qui leur convient le mieux.

Plusieurs prestataires se sont positionnés sur ce créneau des entretiens vidéos différés, par exemple : EasyRECrue, VisioTalent, Visio4people...

4. Faciliter et sécuriser la prise de décision

Tests, simulations, assessments en ligne, assessment center, challenges et exercices en ligne... tout est là, faites votre choix !

Il est communément admis et prouvé qu'un entretien seul est insuffisant pour prendre une décision éclairée en matière de recrutement. De tout temps, les recruteurs se sont adjoint des outils complémentaires pour sécuriser leurs décisions : les tests projectifs, voire des méthodes plus contestées comme la graphologie ont donc historiquement fait partie de leur « boîte à outils ». Avec l'importance grandissante accordée aux *soft skills*, au savoir-être et à la notion de *fit culturel* et de motivation – toutes sortes d'éléments par nature difficile à évaluer –, les tests se sont énormément développés au sein des entreprises depuis les années 90. Face à des CV de plus en plus uniformisés, les tests psychométriques apportent une aide précieuse lors du recrutement, en fournissant des informations objectives sur des aspects souvent difficiles à évaluer par d'autres moyens.

Pour autant, quasiment tous les éditeurs¹⁰ insistent sur le fait qu'un test doit toujours être couplé à un entretien, et vantent une approche multicritères : de nombreuses études en psychométrie ont en effet montré que croiser plusieurs sources pour évaluer les compétences et les performances futures réduit considérablement les biais d'évaluation : idéalement, une combinaison de plusieurs outils et de plusieurs évaluateurs place le processus dans une démarche d'assessment center, approche jugée la plus valide pour prédire la performance future d'un candidat. Plus particulièrement, dans leur étude de référence, Schmidt & Hunter¹¹ ont démontré que si la performance professionnelle est bien prédictible dans une certaine mesure, il y a des méthodes de recrutement qui s'avèrent plus efficaces que d'autres. Si la mise en situation ou en immersion (essai professionnel) reste la panacée, il est

10. Citons, parmi les principaux éditeurs : CEB-SHL, CentralTest, OPP, Thomas International, Assessfirst, ECPA, Cubiks, Hogan Assessment, PerformanSe, etc.

11. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998) : «The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings » <http://mavweb.mnsu.edu/howard/Schmidt%20and%20Hunter%201998%20Validity%20and%20Utility%20Psychological%20Bulletin.pdf>

possible de réduire considérablement les risques d'erreurs en associant l'entretien (structuré bien sûr) à des tests (notamment des tests d'intelligence générale).

Les **tests psychométriques** recouvrent plusieurs familles ; ils mesurent des dimensions clairement définies par l'éditeur, en lien avec des concepts scientifiques, puis comparent statistiquement les résultats d'un candidat à une norme et à une population de référence. Parmi les types de tests les plus fréquemment rencontrés, on distingue :

- Les tests cognitifs ou d'aptitudes intellectuelles : ils sont très indiqués pour évaluer les dimensions cognitives (analyse, synthèse, résolution de problèmes, organisation, anticipation...) et constituent souvent d'excellents prédicteurs de performance et de potentiel. Dans cette catégorie, on trouve les tests de raisonnement logique ou inductif, de raisonnement numérique, figural ou encore verbal.
- Les tests de personnalité, qui servent à évaluer les principaux traits de caractère et le sens relationnel d'un individu (tests de type SOSIE, PAPI...)
- Les questionnaires de valeur, permettant d'apprécier les valeurs fondamentales qui influencent les motivations au travail.
- Les questionnaires de motivation ou d'intérêts, plutôt utilisés en matière d'orientation (ou de ré-orientation).
- Les questionnaires de jugement situationnel : conçus pour apprécier l'adéquation d'un candidat avec la culture de l'entreprise, ces outils permettent de comprendre les choix d'une personne face à une situation donnée. Ils sont généralement utilisés pour des recrutements à fort volume de candidatures nécessitant des profils similaires, notamment sur des fonctions supports, techniques et commerciales.

Il existe aujourd'hui un foisonnement impressionnant de tests disponibles en ligne, parfois gratuits d'ailleurs. Il est donc important de bien définir son besoin et de vérifier le sérieux des éditeurs de test pressentis avant de se lancer dans ce type de démarche. Ne pas hésiter par exemple à demander à l'éditeur du test une preuve de la fiabilité et de la validité scientifique, ainsi que la mise à jour de son étude de validité, et se poser les questions suivantes :

- Que veut-on évaluer et pour quelle population cible ? Quel budget et quel temps peuvent être investis ?
- Quels acteurs vont s'appuyer sur ces tests (équipe RH, managers opérationnels, direction, etc.) et de quelle formation ou certification éventuelle auront-ils besoin pour comprendre les résultats du test et les restituer aux candidats ? Pour rappel, la loi Aubry de 1992 impose au recruteur d'indiquer la nature du test réalisé et le candidat doit avoir accès à toutes les informations le concernant (dispositions CNIL). Il peut demander que les résultats lui soient restitués, voire détruits. L'autonomie quant à l'utilisation de la plateforme est également à considérer ; certaines plateformes vont jusqu'à proposer un compte en marque blanche avec la possibilité d'y insérer le logo de l'entreprise.
- Quel sera l'usage du test ? À quel moment du processus souhaite-t-on l'utiliser : en pré-sélection ou pour départager les candidats d'une short list ?
- Côté technique, l'expérience utilisateur doit également être prise en compte. Une plateforme conviviale et intuitive pour le candidat, facilitera la passation du test et permettra de projeter une image employeur plus positive.

Les tests peuvent également être intégrés au sein d'un ATS pour en faciliter l'exploitation et ainsi faire partie intégrante du processus de recrutement de l'entreprise.

Au-delà de ces évaluations en ligne, l'assessment peut prendre une forme beaucoup plus aboutie, mais plus coûteuse aussi, sous la forme de journées d'évaluations (appelées **Assessment Centers**), au cours desquelles les candidats sont soumis à divers exercices : tests, mises en situations, jeux de rôles, entretiens approfondis. Ces assessments sont dans la plupart des cas réservés à l'évaluation des hauts potentiels ou pour des postes de direction, car assez coûteux.

Les exercices de **simulations** à partir de cas pratiques peuvent s'avérer très efficaces pour sélectionner ou départager des candidats, en évaluant leur potentiel par des **mises en situation**. Dans le monde informatique tout particulièrement (via les « hackathons »¹²) mais pas uniquement, des sociétés se sont positionnées sur le créneau des challenges en ligne ou méthodes de recrutement par le jeu (eSkills, Codingame, ou encore Coxibiz) : on rejoint ici la démarche des business games citée précédemment, mais dans ce cas précis, l'objectif principal est bien de tester les compétences techniques/métiers, plus que de valoriser sa marque employeur et sa culture au travers d'une communication originale. Les solutions proposées, en mode SaaS, génèrent un ensemble de mises en situation – qui peuvent être personnalisées – à partir des compétences requises pour le poste.

Il existe toutefois des manières plus simples, à la portée de toutes les entreprises, de réduire le risque d'erreurs. Il est ainsi tout à fait possible et même recommandé, dans le cadre du processus de recrutement, d'inclure une phase d'exercices pratiques permettant de tester les capacités d'un candidat : que ce soit pour tester les capacités de synthèse, de rédaction, de calcul, de compréhension d'une langue, de raisonnement, etc., ces petits exercices conçus par les opérationnels et réalisés sur place, permettent de vérifier assez rapidement le niveau du candidat...

¹² Contraction de « hack » et « marathon », un « hackathon est un événement au cours duquel des équipes doivent développer un projet informatique (logiciel ou application) sur une période limitée : il s'agit de « coder » rapidement et de manière intensive

Enfin, n'oublions pas d'autres outils, « prêts à l'emploi » :

- [Les certifications TOSA](#), qui permettent d'évaluer les compétences en bureautique (logiciels Excel, Word et PowerPoint) ou en langage de programmation.
- [Le certificat Voltaire](#), pour tester le niveau d'orthographe et qui certifie le niveau de maîtrise des difficultés du français à l'écrit.
- [Les tests de langues étrangères](#) de type TOEFL ou TOEIC (pour l'anglais) ou WIDaF (pour l'allemand).
- et les sociétés de type [VerifDiploma](#), pour la vérification des diplômes.

5. Intégrer et fidéliser

Nous abordons maintenant le dernier volet de ce long chapitre consacré aux outils disponibles pour améliorer le recrutement : les outils destinés à faciliter et à accélérer l'intégration des nouveaux embauchés, et à fluidifier le processus de recrutement interne (mobilité et promotion).

Bien recruter commence par bien intégrer

L'onboarding concerne le processus qui gère l'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise. Cette étape clé, qui fait le lien entre le recrutement et la gestion des carrières proprement dite, est un moment crucial pour fidéliser les salariés dans l'entreprise. Ce processus, pas toujours facile à mettre en œuvre, peut être facilité par des logiciels destinés à :

- Automatiser les tâches administratives et répétitives, à faible valeur ajoutée, en évitant les saisies multiples, sources d'erreurs et de temps perdu.
- Fluidifier l'intégration, en permettant à chacun de prendre sa place dans le processus (équipes RH, managers, services généraux, IT, salarié, etc.)
- Accélérer la « socialisation » du nouvel embauché, en lui permettant

d'accéder à des informations et à un réseau de contacts (les solutions proposées intègrent d'ailleurs parfois un réseau social)

Un outil d'onboarding est normalement constitué de deux parties : un « back office » qui permet de suivre l'avancement des processus et de les configurer, et un portail qui permet au nouveau collaborateur de découvrir la société et de réaliser les tâches qui lui sont affectées.

Dans cette catégorie d'outils, nous retrouvons les principaux éditeurs de logiciels de « talent management », qui ont souvent développé des offres spécifiques pour la phase d'onboarding : par exemple RedCarpet de SilkRoad, le module d'onboarding de *CornerstoneOnDemand*, mais aussi des spécialistes de l'intégration comme *PeopleOnBoard* (plus orienté vers les PME).

D'autres solutions sont quant à elles clairement dédiées au développement de la **mobilité interne**. Pour les grandes entreprises tout particulièrement, des solutions permettant de replacer la mobilité au centre du recrutement (avec l'objectif de réaliser des économies substantielles sur les embauches, mais aussi de fidéliser les collaborateurs en leur ouvrant les horizons en interne) commencent à voir le jour. Ainsi, [Clustree](#), une solution de gestion de talents dédiée à la mobilité interne, utilise la puissance du big data pour éclairer les parcours individuels existants des collaborateurs de l'entreprise et générer des suggestions de matching entre talents existants et postes/carières. Fonctions occupées, performances, assiduité : l'algorithme utilisé par la société *Clustree* analyse des milliers de parcours professionnels pour optimiser les reconversions. Ses recommandations permettent bien sûr de dépasser les simples critères de correspondance entre pré-requis de poste et compétences déclarées.

EN SYNTHÈSE

Le domaine des outils dédiés au recrutement est particulièrement dynamique innovant et riche. Si le tableau brossé ci-dessus n'est pas exhaustif, il donne une bonne idée de l'effervescence de ce secteur marqué par l'arrivée de nouveaux acteurs et experts du web, qui maîtrisent à la perfection la totalité de la chaîne de valeur de leur service. Ces startups, par ailleurs obsédées par l'expérience utilisateur et totalement obnubilées par la création de valeur ajoutée, n'hésitent pas à intégrer, au sein d'un même outil, un ensemble de services autrefois « éclatés », à l'instar des plateformes de recrutement.

Cette effervescence de nouveaux outils est également une formidable opportunité pour toutes les entreprises qui feront évoluer les compétences de leurs recruteurs (et des RH en général), afin d'être en mesure de concevoir et déployer une stratégie de recrutement robuste, capable de satisfaire les besoins immédiats et d'anticiper les besoins futurs.

Découvrez les autres chapitres du livre



Chapitre 1

Les principaux risques liés au recrutement et leurs impacts

TÉLÉCHARGER

Chapitre 2

Le coût d'un recrutement « raté »

TÉLÉCHARGER

Chapitre 3

L'essentiel se joue avant le recrutement

TÉLÉCHARGER

Chapitre 4

La Marque Employeur : pour quoi faire ?

TÉLÉCHARGER

Chapitre 5

L'Expérience candidats : le « crash test » de la marque employeur

TÉLÉCHARGER

Chapitre 6

Le recrutement : une responsabilité partagée !

TÉLÉCHARGER

Chapitre 7

Les outils permettant d'améliorer la qualité du recrutement

TÉLÉCHARGER

Chapitre 8

Les promesses du « big data » en matière de recrutement

TÉLÉCHARGER

Chapitre 9

L'intégration des nouveaux embauchés

TÉLÉCHARGER

Chapitre 10

La mesure de la qualité des recrutements

TÉLÉCHARGER

DÉCOUVRIR LE LIVRE

ACHETER LE LIVRE RELIÉ