

EXTRAIT

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 3

L'essentiel se joue avant le recrutement



Chapitre 3

Recruter, c'est avant tout une chance formidable d'apporter du sang neuf à l'entreprise, de redynamiser une équipe, d'améliorer ou de compléter les compétences au sein de l'organisation, d'intégrer des profils diversifiés, et donc de booster la performance.

Pourtant, trop souvent encore, les recrutements se font dans la précipitation et **sans véritable « partenariat »** entre les RH et les opérationnels, ne permettant pas de retirer de cet exercice, si difficile, toute la valeur ajoutée escomptée...

Voici une rapide analyse des situations fréquemment rencontrées et quelques pistes de solutions.

Gardons à l'esprit une règle simple : meilleure sera la préparation du recrutement, meilleures seront les chances de ne pas se tromper. Car dans un recrutement, l'essentiel se joue dans les phases amont, à savoir toutes les étapes avant la phase d'interviews : processus de décision avant le lancement du recrutement, définition du profil recherché, stratégie de sourcing, implication des opérationnels...

Investir du temps dans la préparation permet donc, in fine, de limiter les coûts du recrutement. Voici quelques éléments de réflexion pour vous aider.

Anticiper, autant que possible

Le recrutement s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et dans le cadre d'une politique RH en lien avec les orientations stratégiques de l'entreprise. Un recrutement devrait donc théoriquement toujours pouvoir être anticipé... sauf que dans la vraie vie ce n'est pas toujours le cas. Entre les réorientations d'activités liées à l'évolution rapide des marchés et de la concurrence, et les imprévus liés à des mobilités internes ou externes (démissions notamment), il est difficile d'alimenter de manière fluide les besoins en ressources de l'entreprise. Malgré une volonté réelle de gestion des talents et de mise en place de plans de succession, les entreprises se retrouvent le plus souvent en mode réactif et sont contraintes de pratiquer une politique du stop & go en matière de recrutement.

Idéalement, constituer un « pipeline » de talents afin de pouvoir « approvisionner » en temps voulu l'entreprise en nouvelles recrues permettrait d'éviter les ruptures dans le processus. Mais l'analogie avec la *supply chain* trouve ici ses limites : il est en effet infiniment plus complexe de gérer des talents qu'un stock de pièces détachées ! Constituer des viviers de talents internes et gérer des communautés de talents externes reste encore l'apanage de grandes structures, mais plus pour longtemps. Aujourd'hui, de nouveaux outils rendent cette gestion de

communautés accessible aux PME (avec notamment la possibilité d'animer des viviers de candidats via envoi de mails régulier). C'est l'avènement du « marketing candidat » (cf. le chapitre sur les outils).

Meilleure sera la préparation du recrutement, meilleures seront les chances de ne pas se tromper

Prendre le temps d'analyser le besoin

Lorsqu'un besoin émerge dans l'organisation, on navigue ainsi souvent entre l'hyper formalisation des processus qui paralyse les recrutements (cf. les processus de validation internes trop longs, trop complexes et parfois rigides) ou au contraire l'absence de processus ou d'une quelconque formalisation : il faut combler le vide et staffer dans l'urgence le poste vacant.

L'une des toutes premières questions à se poser est certainement : le recrutement externe est-il **pertinent** ? Est-ce la bonne réponse à la problématique de l'entreprise ? D'autres solutions ne seraient-elles pas plus adaptées, telles que la mobilité interne, un contrat temporaire ou la sous-traitance ? Au-delà des notions de « remplacement » ou de « création de poste », quelles sont les raisons profondes du recrutement ?

La question de la **mobilité interne** est rarement posée de manière systématique dans toutes les entreprises (en particulier les PME), alors qu'elle est un signe concret d'une gestion de carrière volontaire et active. Réduction des coûts de recrutement et délais de prise de poste réduits constituent les principaux atouts de la mobilité, sans parler de la fidélisation des talents et du développement de leurs compétences. Selon une enquête menée en 2014 par l'ANDRH et Corner

stone OnDemand¹, les trois quarts des entreprises ont conscience que le recrutement interne est critique pour leur organisation, mais n'y ont recours que pour moins d'un tiers des postes. Contrairement aux idées reçues, la France fait plutôt figure de bonne élève, puisque dans près de la moitié des entreprises (46%), le recrutement interne représente un tiers des postes. Ce mode de recrutement est d'autant plus intéressant qu'il interroge l'entreprise sur une éventuelle réorganisation de ses équipes, avec, à la clé, des économies substantielles si le poste précédemment occupé par le futur promu n'est pas remplacé.

Parmi les autres questions cruciales : l'entreprise a-t-elle suffisamment évalué les coûts induits par le recrutement par rapport aux nouvelles perspectives apportées par le poste ? A-t-elle bien évalué le **seuil de rentabilité** du poste ? Quelle sera l'évolution du poste dans les trois mois, dans un an ? Autant de questions indispensables pour réduire le risque d'abandon du recrutement pour des raisons de dégradation du climat économique et/ou d'arbitrage budgétaire défavorable (raisons invoquées dans un recrutement abandonné sur deux, selon l'étude Apec déjà citée)².

Mais là où la précipitation est souvent la plus visible, c'est dans la formalisation de la définition des besoins ; dans l'urgence et l'envie de bien faire, il est tentant, pour un remplacement voire pour une création de poste, de reprendre un descriptif de poste existant sans véritablement le re-questionner, alors qu'on a là l'occasion unique d'une remise à plat de l'organisation (cf. plus haut). Ce manque potentiel d'analyse en amont est à l'origine de bien des recrutements inaboutis. Une bonne collaboration entre recruteurs et opérationnels est critique à ce stade, et elle doit se poursuivre tout au long du processus de recrutement, ce que facilitent les dernières solutions de gestion de processus de recrutement qui permettent aux RH et aux opérationnels d'interagir

1. Enquête Cornerstone OnDemand en partenariat avec l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines, mars 2014 : « Les défis du recrutement interne en Europe », 360 professionnels RH de 4 pays (France, Italie, Allemagne, Royaume-Uni) sondés. <http://www.cornerstoneondemand.fr/news/press-releases/promotion-interne-95-des-entreprises-fran%C3%A7aises-misent-pas-sur-leurs>

2. APEC, les études de l'emploi cadre, : « Les recrutements abandonnés », mars 2013

rapidement en partageant des commentaires directement sur les candidatures. Nous proposons cette faculté chez DigitalRecruiters et 100% des entreprises que nous rencontrons en sont fans car elles mesurent immédiatement l'impact que cela aura sur la réduction du cycle de recrutement... et donc sur la rentabilité de l'entreprise.

Souplesse et réalisme

Il est également fréquent de constater, à l'inverse, un « sur-calibrage » de poste : définitions de fonction trop renseignées, besoin surestimé, attentes irréalistes. On touche ici au syndrome du fameux « mouton à cinq pattes » (il est d'ailleurs amusant de constater que certaines entreprises revendiquent chercher ce type de profil, qui, par définition, n'existe pas, leur faisant perdre un temps précieux et des sommes importantes).

Nous avons tous connu ces descriptifs très détaillés, énumérant une liste interminable de tâches, de responsabilités et de compétences et qualités requises... Les chances qu'une seule et même personne puisse répondre à toutes ces exigences sont en général quasi nulles ! Sans parler du fait que les candidats qui s'y reconnaissent sont également très rares, amenuisant encore les chances de les toucher et renvoyant l'image d'une société « intouchable », ce qui, en phase de séduction, est paradoxal.

Cette recherche de perfection peut être liée à une méconnaissance du marché de l'emploi : face aux exigences du poste, existe-t-il des personnes disponibles sur le marché ? Le niveau de salaire envisagé correspond-il aux pratiques du marché ?

Elle est aussi le symptôme d'une difficulté à passer d'un descriptif de poste théorique, rationnel et logique (construit avec les opérationnels), à une vision synthétique et réaliste du profil recherché : il s'agit de se mettre d'accord sur un certain nombre d'attributs essentiels à la réussite dans le poste **en faisant preuve de souplesse**. Le fait de lister

trop de critères (ce qui peut paraître « rassurant ») risque en réalité de provoquer une paralysie dans le recrutement, d'autant plus qu'en y regardant de plus près, certains critères sont parfois antinomiques (cas de la personne « créative » et « rigoureuse », ou encore « ayant le goût du challenge » et « l'esprit d'équipe », « autonome » et « ayant des qualités de reporting », etc.). Trop de critères tue le recrutement. C'est dit !

Faire un portrait réaliste de l'individu potentiel revient donc à identifier un nombre limité de responsabilités et de missions essentielles, et à les traduire en un nombre réduit de compétences clés associées. C'est cette approche réaliste, basée sur quelques incontournables, qui facilitera le travail des personnes impliquées dans le recrutement : se mettre d'accord en amont sur les critères essentiels à rechercher chez la personne en les distinguant des items nice to have, facilite non seulement le processus de sélection, mais permet également d'éviter des tensions lorsqu'il s'agira de se mettre d'accord sur un candidat.

Éviter les automatismes

Autre risque observé dans cette phase amont du recrutement : les **automatismes**. À défaut de monitoring et de données fiables, l'entreprise peut avoir tendance à utiliser les mêmes « recettes » pour recruter, sans suffisamment explorer les différentes stratégies possibles : recrutement réalisé en interne ou sous-traité à une expertise externe ? En cas de recours à un cabinet, quels critères de choix utiliser pour sélectionner le bon prestataire ? Signalons au passage qu'il est possible désormais de comparer les prestations des professionnels du recrutement grâce à des sites d'évaluation de type Tripadvisor : concrètement, un site comme [RH Advisor](#), qui référence plus d'un millier de professionnels du recrutement, permet une comparaison en donnant la parole aux DRH, dirigeants et candidats par le biais d'une interface web. Intéressant !

Le risque d'automatisme s'applique aussi à la **stratégie de sourcing**.

L'enquête ManpowerGroup déjà citée³ souligne ainsi le peu de diversification des outils de sourcing : ainsi, à l'échelle mondiale, seuls 13% des employeurs confrontés à une pénurie de talents se tournent vers des viviers de talents inexploités, en cherchant notamment à recruter activement des jeunes ou des femmes (ces deux cibles constituant les groupes les plus prometteurs en termes de talents inexploités) ! Grâce aux nouvelles technologies, de nouveaux outils apparaissent pourtant régulièrement et apportent de nouvelles réponses. Chez DigitalRecruiters, nous proposons par exemple une analyse du ROI par site emploi utilisé et par fonction, et bientôt il sera possible de connaître à l'avance les meilleurs sites en fonction du poste à pourvoir grâce à l'analyse des données que nous recueillons. Nous proposons également d'activer la cooptation dans l'entreprise, en quelques clics seulement. À cela s'ajoute par exemple le Marketing Candidat, qui permet de mener de véritables campagnes marketing à destination des candidats afin d'entretenir le lien avec des candidats qui ont été sourcés par le passé (et dont le coût d'acquisition n'est pas nul) afin de les adresser le moment venu. Tous ces outils existent, se développent et l'entreprise dispose là de nouveaux leviers qu'elle peut facilement actionner en fonction des postes à pourvoir. C'est terriblement excitant et cela ouvre de nouvelles perspectives pour trouver les bons candidats. Seules conditions : rester en veille, analyser les résultats, et remettre en question la méthode employée à chaque recrutement. Mais n'est-ce pas là une des missions les plus intéressantes pour un recruteur ?

Être accessible

L'entreprise est encore trop souvent dans une posture « haute » et pourrait travailler davantage son **attractivité** sur le marché de l'emploi : il s'agit de réfléchir à la manière dont les messages et l'image de l'entreprise peuvent l'aider à trouver les compétences recherchées. Quelques questions à se poser : l'entreprise est-elle suffisamment

3. ManpowerGroup 2013 « Pénuries de talents : les employeurs tirent la sonnette d'alarme »

visible et reconnue sur le marché ? Pourquoi les candidats souhaiteraient-ils nous rejoindre ? Comment se démarque-t-on de nos concurrents ? Quelle proposition de valeur/quelle « promesse » peut-on faire aux candidats ? Car ne l'oublions pas, lorsqu'un candidat répond à une annonce, c'est qu'il vous a choisi. Encore faut-il qu'il dispose des éléments qui déclenchent son envie. Ces aspects seront traités dans les chapitres 4 et 5, consacrés à la marque employeur et à l'expérience candidats. À lire absolument.

S'organiser

Le recrutement est une activité qui engage généralement plusieurs personnes, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et qui demande de ce fait échanges et concertation. Au-delà du processus de validation de l'embauche, il est intéressant, toujours dans un objectif de performance, de poser les jalons du recrutement, de clarifier les responsabilités des uns et des autres dans les différentes étapes du processus de recrutement, et de s'assurer que tous les acteurs impliqués ont les moyens de jouer efficacement leur rôle : les managers/opérationnels sont-ils suffisamment outillés et formés ? Les intervenants du processus ont-ils tous été identifiés et savent-ils à quel moment ils interviennent et quelles seront leurs responsabilités ? L'entreprise a-t-elle identifié les écueils potentiels à éviter et prévu les parades nécessaires ? A-t-elle prévu les modalités d'intégration du candidat et anticipé les changements occasionnés par l'arrivée du nouveau collaborateur ? Autant de questions auxquelles il est intéressant de répondre et qui éviteront des recrutements avortés, des pertes de candidats en cours de processus et, c'est également important, des frustrations en interne !

EN PRATIQUE

Les questions fondamentales à se poser AVANT tout lancement de recrutement :

- Recrutement externe ou mobilité interne ?
- Recrutement réalisé en interne ou sous-traité ? (→ points d'attention dans le choix du prestataire).
- Si recrutement réalisé en interne, quelle stratégie de sourcing ? Quelles cibles prioritaires ?
- Distinguer les « must have » des « nice to have » : se limiter à quelques compétences critiques et priorisées.
- Quelle « offre employeur » ? Que peut mettre en avant l'entreprise pour attirer ? Que proposent les concurrents ?
- Quel processus de recrutement : qui intervient dans quel ordre ? Quel type de feedback est attendu et dans quels délais ?
- Quels outils seront utilisés au cours du processus ? (guide d'entretien, tests éventuels, mises en situation, fiches navettes...) : le feeling ne suffit pas !
- Les opérationnels sont-ils suffisamment « outillés », formés et impliqués ?

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