

Le métier du recrutement : quelle(s) stratégie(s) de recrutement adopter dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ?

Alexandre Bazzoli

▶ **To cite this version:**

Alexandre Bazzoli. Le métier du recrutement : quelle(s) stratégie(s) de recrutement adopter dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ?. Gestion et management. 2014. dumas-01120048

HAL Id: dumas-01120048

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120048

Submitted on 24 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de synthèse d'alternance

Le métier du Recrutement

Quelle(S) stratégie(S) de recrutement adopter dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ?

Présenté par : BAZZOLI Alexandre

Approach People Recruitment
Tuteur entreprise : GASNIER François
Tuteur universitaire : ABORD DE CHATILLON Emmanuel

Master par Alternance
Master Management
Spécialité Ressources Humaines
2013 - 2014

REMERCIEMENTS

Les personnes que je souhaite remercier dans le cadre de mon alternance de Master 2 sont :

Au sein de la société Approach People Recruitment

- **François GASNIER**, *Recruitment Manager (IT Team)*, que j'ai côtoyé durant plus d'un an et demi, qui fut non seulement maître d'alternance mais aussi mon maître de stage de Master 1.
  Etant « novice » lorsque j'ai entamé mon expérience chez Approach People Recruitment, il m'a donné les moyens, grâce à un suivi quotidien, de monter en compétences au regard des missions en recrutement, du sourcing à la qualification complète de candidats.
  De plus, avec son expertise dans le domaine de l'informatique, il m'a permis de mieux appréhender non seulement les compétences mais aussi les profils que nous cherchions pour répondre aux besoins de nos clients.
  De surcroit, François m'a laissé une certaine marge d'autonomie tout en recadrant la situation quand il le fallait, c'est pourquoi je lui suis aujourd'hui très reconnaissant. Je suis admirable de sa façon de déléguer, d'écouter et de coordonner une équipe.
  Enfin, outre son savoir et son savoir-faire, je respecte aussi François pour son savoir être, sa détermination, sa joie de vivre au quotidien et ses petites blagues qui redonnent le sourire, tout en restant très professionnel !

- **Flavien CORONINI**, **Damien KERVOAZOU**, **Delphine LIPARI**, **Mathilde PARMENTIER** et **Margaux SOYEUX**, l'ensemble des *collaborateurs de l'équipe informatique*. Je les remercie notamment pour le travail collaboratif que nous avons réalisé ensemble ainsi que pour leur accompagnement et soutien au quotidien, surtout Flavien sur cette dernière partie.

- **Julie MARQUES PEREIRA**, *Talent Recruitment Manager*, qui a su se rendre disponible lorsque j'ai eu besoin d'informations durant mon alternance.

- **John MURAT** et **Laurent GIRARD-CLAUDON**, respectivement *Director of Operations* et *Managing Director*, pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon alternance au sein de leur société.

Au sein de l'IAE de Grenoble

- **Emmanuel ABORD DE CHATILLON**, mon enseignant-tuteur de l'IAE de Grenoble.

- **Rodolphe COLLE**, Responsable Pédagogique du Master 2 MSRH.

- **Claire ESCALON**, Responsable Administrative du Master 2 MSRH.

Mes proches

- **Mes parents et mes frères** qui ont toujours cru en moi et que je tiens à remercier du fond du cœur.

- **Mes colocataires** qui m'ont soutenu tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

FICHE D'IDENTITE

Etudiant - BAZZOLI Alexandre
Master en alternance, promotion 2014
Spécialité « Management Stratégique des Ressources Humaines »
Enseignant-tuteur - ABORD DE CHATILLON Emmanuel
Entreprise d'accueil - *Approach People Recruitment*
Dates - du 13/09/2013 au 12/09/2014
Principaux domaines d'activité de l'entreprise - Cabinet de recrutement international
Unité - Equipe IT / Informatique
Adresse - 2 rue Alphonse Bouffard Roupé, 38500, Voiron
Maître d'alternance : GASNIER François

Résumé du mémoire

L'objet de ce mémoire de synthèse est de donner une dimension stratégique au recrutement, en présentant quelles peuvent être les stratégies les plus efficaces afin de recruter les meilleurs candidats et ainsi répondre à un besoin humain. Afin d'étudier ce sujet dans son ensemble, le développement du mémoire est structuré en deux parties : une première où le besoin exprimé est interne à l'entreprise ; une seconde où il est externe, en lien avec le recours à un cabinet.

En général, que ce soit en interne ou bien en externe, tout processus de recrutement a pour but final de recruter les meilleurs candidats et, dans le même temps, de limiter les erreurs de sélection. Pour cela, il est nécessaire de cadrer le processus, d'en définir les étapes majeures. Cet « outil » de recrutement devra être fidèle, valide, discriminant et objectif.

Durant la phase de sourcing, plusieurs canaux sont à disposition des recruteurs afin d'élargir leur champ de recherche ainsi que leur visibilité auprès des profils recherchés. Par la suite, dans le tri des candidatures et des CV des candidats potentiels, il existe plusieurs méthodes de recrutement, chacune spécifique à chaque recruteur. Il sera alors nécessaire de trouver une adéquation optimale à trois niveaux : le Jobfit (adéquation au poste), le Bossfit (adéquation à l'équipe et au manager) et le Ciefit (adéquation à la culture d'entreprise). Dans la réalité du métier, le processus ainsi que les méthodes (propres à chaque recruteur) peuvent varier et surtout évoluer avec le temps.

Le fait de devoir recruter des futurs « talents » n'est pas une tâche aussi simple qu'elle puisse paraître, car les contraintes sont fortes et multiples : humaines, financières et temporelles. Temporelle car une « deadline » est souvent attribuée à un besoin, financière car le recrutement comporte un coût non négligeable, et humaine car nous devons y dédier des ressources. Dans la mesure où certaines entreprises n'auraient pas assez de ressources en interne, il est possible de faire appel à un prestataire.

Les consultants du cabinet s'efforcent alors de répondre aux besoins clients grâce à leur réseau, leur expertise métier et leurs méthodes spécifiques en matière de recrutement. Toutefois, derrière cette démarche commerciale, il ne faut en aucun cas oublier de considérer l'humain, qui reste toutefois au centre du processus. Si l'intégration d'un nouveau salarié est réussie, il sera en mesure de créer de la valeur ajoutée, source de richesse pour de l'entreprise qui en aura fait l'acquisition.

Mots clés **Recrutement : processus, outils & stratégie ; Sélection ; Candidat ; Prestataire**

PREMIERE PARTIE - CONTEXTUALISATION

L'objet de cette partie est de présenter la société au sein de laquelle j'ai eu l'opportunité de réaliser mon alternance de Master 2 Management Stratégique des Ressources Humaines. Après une brève introduction sur la société Approach People Recruitment, nous analyserons plus en détails les aspects stratégiques et organisationnels avant de faire le lien avec le poste tenu durant l'alternance.

I – PRESENTATION SUCCINCTE DE LA SOCIETE

Pour une davantage d'informations, se reporter à l'Annexe n° 1
(Brochure du cabinet de recrutement Approach People Recruitment),

Après plus de quatorze ans d'existence sur le marché du recrutement, Approach People est de nos jours très bien implanté sur le marché européen : le cabinet est en effet un prestataire de qualité reconnu auprès de clients basés en Irlande, France, Suisse, Espagne, Hollande, Suède, Allemagne et Luxembourg. A l'origine, la société a été créée en 2000 à Dublin par M. Laurent Girard-Claudon et par John Murat, qui sont d'ailleurs toujours présents au sein de la société, respectivement Managing Director et Director of operations (c*f. annexe n°2, Organigramme*).

En raison d'un fort développement de l'activité sur un marché qui est source de business et donc de croissance, Approach People Recruitment peut aujourd'hui, sans prétention, être qualifié de « Key Partner » auprès de clients fidèles comme peuvent l'être Western Union ou bien Vente-privée.com. Il est vrai qu'avec une expertise de maintenant quatorze années, le cabinet est devenu un partenaire privilégié de certaines multinationales possédant une forte influence à l'échelle mondiale mais aussi d'acteurs locaux sources de croissance et créateurs d'emplois au niveau national.

Cette position actuelle est le résultat de la qualité rendue par des équipes de consultants professionnels, à l'écoute des besoins des entreprises clientes pour des recrutements à forte teneur stratégique. Depuis 2000, l'effectif de la société est passé de deux recruteurs français implantés en Irlande à plus de soixante consultants (multilingues) en recrutement basés au sein de cinq bureaux situés Europe Centrale. La richesse et la diversité de l'expérience acquise auprès de grandes entreprises a permis et permet encore d'offrir des solutions réalistes et adaptées à chacun des clients, dans un souci permanent de qualité.

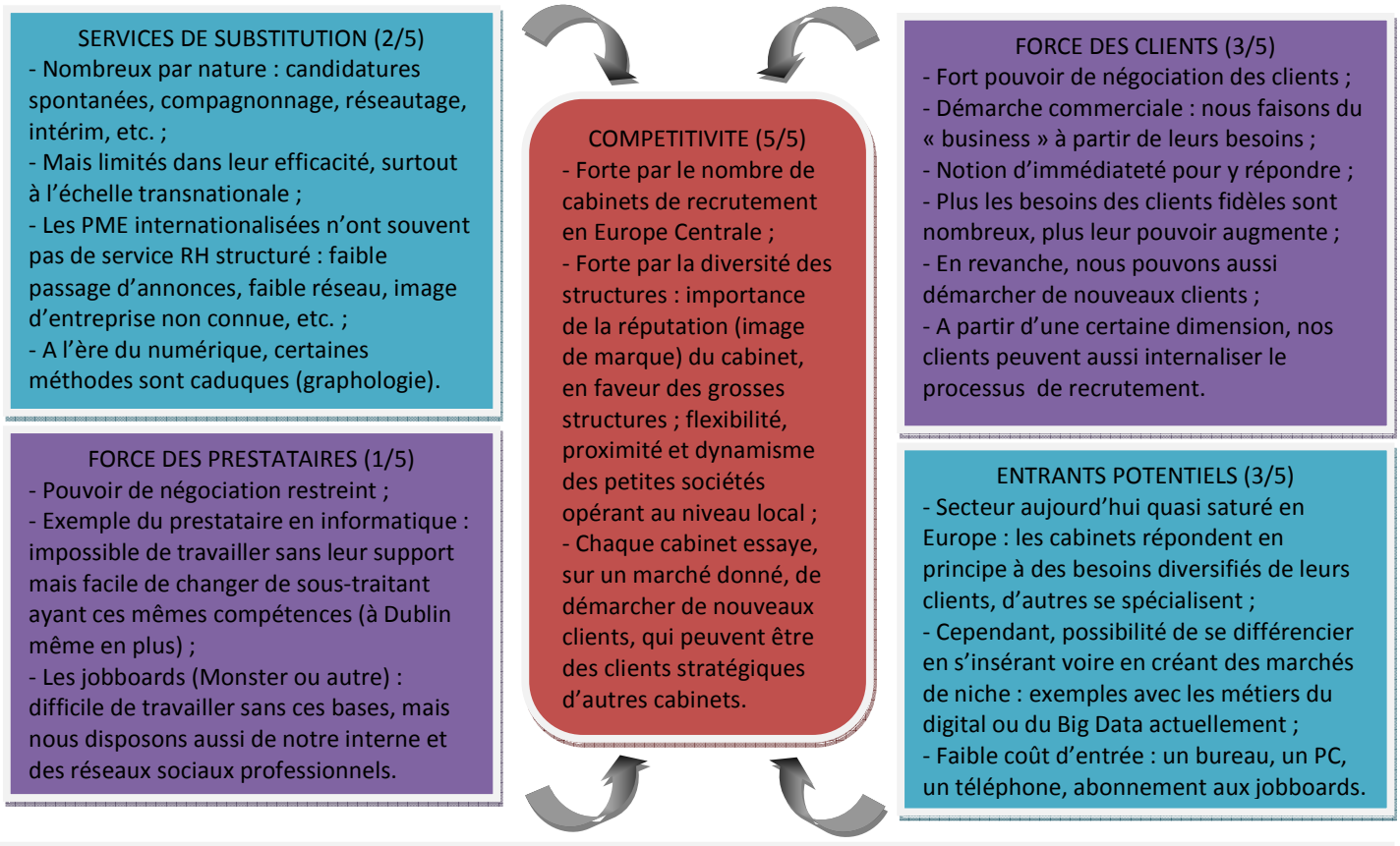
En définitive, Approach People associe

- **Expertise en recrutement** pour chercher, qualifier et placer les talents de demain dans l'idée de leur donner un nouvel envol professionnel,
- **Forte connaissance des principaux marchés européens** de l'emploi afin d'être LE partenaire en recrutement aux yeux de nombreux clients en Europe.

II – ANALYSE APPROFONDIE DU MARCHE ET DE LA SOCIETE

A – Le marché du recrutement, analyse à partir du modèle de Porter

En s'immisçant sur le marché du recrutement, les fondateurs d'Approach People s'étaient lancé le défi de se faire une place comme acteur majeur du recrutement sur un secteur déjà fortement compétitif à l'époque. L'idée était de répondre à de nouveaux besoins dont les grands groupes comme Hays, Michael Page ou encore Manpower ne satisfaisaient qu'en partie (faible vivier de candidats multilingues par exemple). De nos jours, s'introduire sur le marché européen en tant que prestataire en recrutement est davantage difficile, en raison notamment des différents marchés de niche et des différentes structures qui apportent chacune une offre bien spécifique. En basant notre analyse sur le modèle des cinq forces de Porter, étudions plus en détails quelles sont les principales caractéristiques du secteur (dans chaque cadre ci-dessous, l'importance de chaque facteur étant noté sur 5 entre parenthèses) :

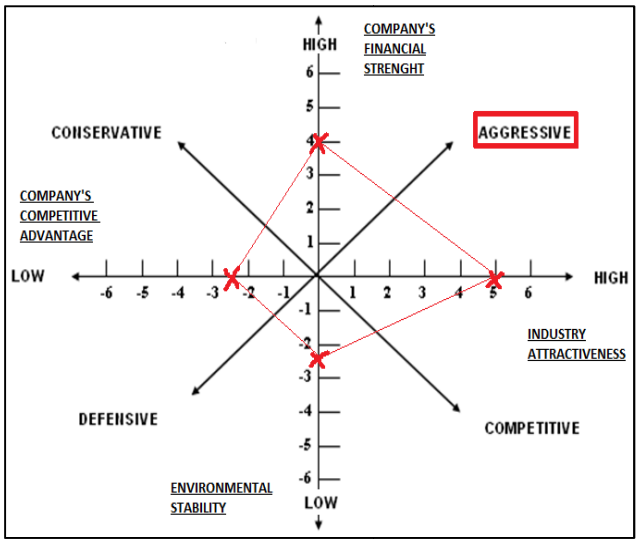


En conclusion, la société est positionnée sur un marché très compétitif, disposant d'un pourvoir de négociation assez restreint face aux clients mais ou les services de substitutions sont de moindre qualité.

B – The SPACE Diagram, la position stratégique d'Approach People

En référence au cours dispensé par M. Gaillot à l'IAE de Grenoble, essayons de voir quelle « Business Intelligence » les dirigeants d'Approach People mettent en place. Pour cela, construisons notre analyse à partir du « SPACE Diagram » (A. Rowe, R. Mason, K. Dickel, R. Mann, R. Mockler). En rappels théoriques, l'espace (SPACE) de l'entreprise sur son marché est ainsi représenté par un diagramme, lui-même soutenu par une évaluation systématique des quatre dimensions clés de la position stratégique que peut adopter l'entreprise : deux axes jugent de la situation extérieure, l'attractivité de l'industrie et la stabilité de l'environnement ; deux jugent de la situation interne, l'avantage concurrentiel et la solidité financière. Chaque dimension du diagramme est elle-même composée d'un grand nombre de facteurs :

Dimensions clés	**Positionnement stratégique d'Approach People Recruitment**
Solidité Financière *En haut sur diagramme*	- Situation actuelle favorable, les principaux indicateurs financiers tels que le Chiffres d'Affaires (CA) ou bien le résultat net (données confidentielles) sont fortement positifs ; - Fortes entrées financières en raison d'honoraires calculés sur la base des rémunérations brutes des candidats placés chez le client. Honoraire qui varie en fonction du client (fidèle ou non) et du nombre de recrutements confiés par ce même client. Les honoraires standards vont en principe de 12 % à 25 % ; - Cash-flow positif : pour les clients, période de facturation de 8 à 12 semaines.
Attractivité du secteur *A droite sur diagramme*	- Très concurrencé (*cf. modèle de Porter page précédente*) avec une forte attractivité (demande croissante des besoins-clients très spécifiques) : forte appétence du secteur ; - Possible pour un nouvel entrant de créer son business, dépend de la capacité à répondre à tel ou tel besoin spécifique : peut à l'origine débuter sur un marché de niche, satisfaire certains clients, puis étendre son savoir en recrutement à d'autres métiers.
Stabilité environne-mentale *En bas sur diagramme*	- Secteur peu impacté par changements politiques, environnementaux et technologiques ; - En revanche, l'activité reste très dépendante des cycles économiques des marchés des clients : en fonction de la dynamique, les besoins en recrutement s'amoindriront si leur activité tend à décroitre, et vice-versa ; - En plus de l'environnement financier, la demande reste la première variable d'activité ; - En définitive, environnement pas forcément turbulent mais difficilement prédictible.
Avantage compétitif *A gauche sur diagramme*	- Approach People ne dispose pas encore d'une image de « leader absolu » en Europe ; - Néanmoins, face aux grosses structures comme Hays ou Page, la société dispose d'une certaine flexibilité (répond rapidement aux besoins), d'une forte proximité des besoins (5 bureaux en Europe) et d'une grande qualité en relation-clients (interlocuteurs uniques) ; - Grâce à l'organisation interne en effet, proximité d'un interlocuteur expert par métier ; - La société compte aussi parmi ses clients des multinationales satisfaites des services rendus, gage de savoir-faire/qualité non négligeable pour pouvoir prospecter activement ; - Enfin, la société a aussi su créer « son » marché de niche, le recrutement de candidats multilingues, aspect qui séduit beaucoup de clients de dimension internationale ; - Malgré tout, la part de marché du cabinet en Europe Centrale reste encore assez faible.



Sur le schéma, la position de l'entreprise sur chaque dimension est combinée pour indiquer l'orientation stratégique appropriée et le programme de gestion probable de la société.
Dans le cas d'Approach People, qui est sur une orientation dite « AGRESSIVE » (*cf. ci-contre, à gauche*), les quatre dimensions sont jugées favorables pour la société. En effet, le secteur est attrayant et est aussi soutenu par un environnement stable, ce qui indique un fort potentiel de bénéfices. Bien que l'avantage concurrentiel ne soit pas conséquent en raison de la diversité des acteurs sur le marché du recrutement, la solidité financière actuelle d'Approach People permet de consolider et de renforcer la position de l'entreprise : ceci lui permettra notamment de tirer parti d'opportunités externes de croissance (nouveaux marchés de niche, nouveaux besoins des clients stratégiques, etc.). En référence à la théorie liée au « Space diagram » maintenant, les impératifs stratégiques seraient de :

- Répondre positivement aux enjeux du marché (travailler sur les besoins de nouveaux clients),
- Protéger sa position face aux concurrents (positionnement sur du recrutement de profils multilingues par exemple, en restant leader),
- Eviter la complaisance et, éventuellement étendre son rayonnement ainsi que son champ d'action (à titre d'exemple, ouvrir de nouveaux bureaux toujours en Europe Centrale).

C – Gouvernance, stratégie et axes de développement

Aujourd'hui, les co-fondateurs d'Approach People John et Laurent sont fiers que leur société soit devenue le partenaire de certains leaders mondiaux dans leur domaine tout en n'ayant reçu aucun investissement externe pour financer la croissance connue jusque-là. En presque quinze ans, la gouvernance de la société est restée inchangée. Toutefois, une récente évolution de taille à eu lieu au niveau « corporate » : en effet, Eddy Guinet, responsable opérationnel des bureaux de Genève et de Barcelone, est devenu General Director au début de l'année 2014. Après plus de six années passées au sein de la société, il est à présent nouveau sociétaire d'Approach People en tant que responsable de la division « recrutement de haut niveau » au sein de la société, soit davantage en lien avec la partie opérationnelle. Laurent est quant à lui directeur financier, responsable de la stratégie et il gère le réseau de partenaires. Enfin, John est le responsable des opérations générales de la société, plus particulièrement de la supervision des clients, des équipes et du développement général du business.

Toujours au niveau stratégique, le « Business Development (BD) » de la société est une des priorités pour pérenniser l'activité sur le marché du recrutement. L'expansion du cabinet auprès de

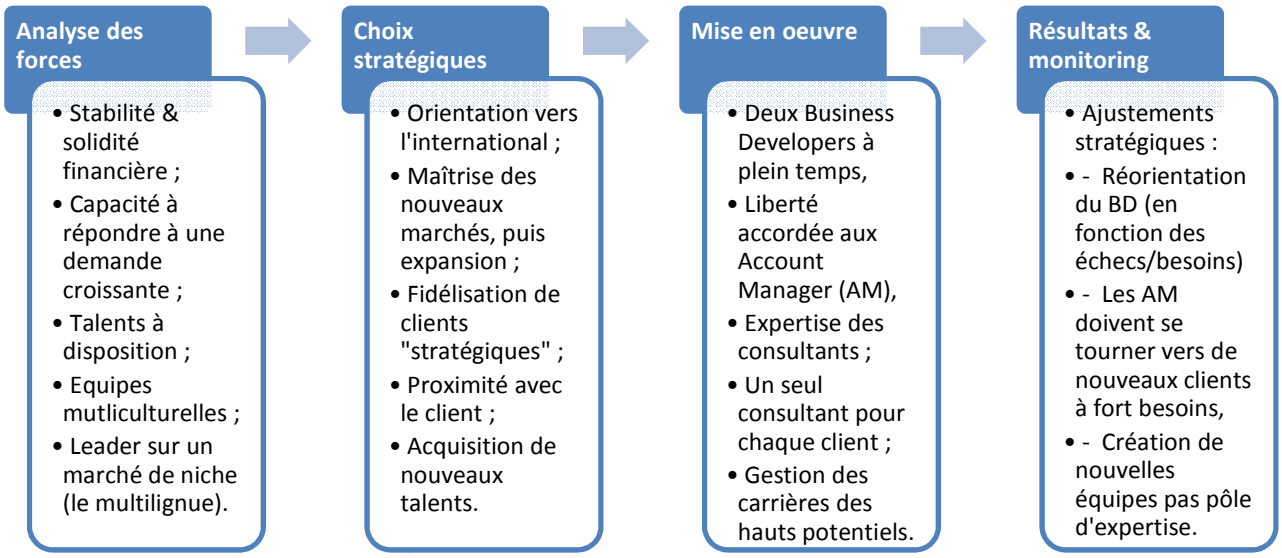
clients européens s'est faite doucement mais sereinement, pour être aujourd'hui un des leaders européens. D'après un échange que j'ai pu avoir avec M. Girard-Claudon, « l'objectif initial consistait à valider une expertise en recrutement sur un territoire donné auprès d'un profil de candidat spécifique avant d'étendre le périmètre d'activité. » La logique de croissance adoptée par la suite se situait et se situe toujours dans l'idée d'évoluer en fonction de la mode des marchés, là où il y a de la demande. »

En conséquence, grâce aux « Business Developers », la société avance vers de nouveaux marchés européens sources de croissance. De surcroît, en raison de l'expertise développée par le passé en Irlande et en France dans le recrutement, la société est aujourd'hui en mesure de présenter aux entreprises européennes des candidats multilingues (ou non, tout dépend des besoins clients) ayant une expérience professionnelle conséquente. En effet, en se basant toujours sur l'expertise acquise et sur le vivier de candidats qualifiés dont nous disposons, nous sommes en train de développer des marchés tels que la Hollande ou bien encore l'Angleterre. Il s'agit là de marchés très compétitifs mais où l'offre de candidats multilingues serait susceptible d'intéresser de nombreux clients potentiels. Cette expansion géographique semble donc être de bon augure du fait que les clients locaux n'aient pas encore trouvé une offre adaptée correspondante à leurs besoins.

En parallèle, de nouvelles entreprises multinationales qui viennent s'implanter en Europe font elles aussi appel aux services d'Approach People. Pour construire de nouvelles équipes basées en Europe, ces entreprises entrent en effet en contact avec des cabinets de recrutement européens puisque ces derniers connaissent très bien les spécificités des marchés locaux et peuvent avoir recours à leur vivier pour recruter les profils adéquats. L'enjeu pour une société comme Approach People serait de trouver ces profils nécessaires aux clients souhaitant ouvrir un nouveau bureau en Europe notamment grâce à un vivier de candidats déjà qualifiés par les équipes. L'objectif étant double :

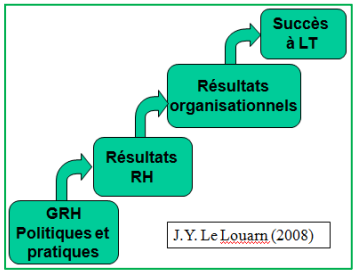
- A court terme : donner la possibilité aux clients de construire une équipe composée de professionnels compétents,
- A long terme : répondre aux besoins de ces mêmes clients pour d'autres projets de recrutement en Europe, voire hors des frontières européennes.

En référence au cours de J.M Dageville, enseignant à l'IAE de Grenoble, et comme nous pouvons le voir à partir du schéma ci-dessous, la stratégie en entreprise est avant tout un processus itératif et continu. Regardons de plus près quel est celui adopté par Approach People (taille schéma):



D – Stratégie RH, gestion de la Fonction Ressources Humaines

A présent que la stratégie générale a été clarifiée, nous allons voir quel impact cela peut avoir au niveau de la Gestion Ressources Humaines (GRH) et de son importance stratégique. La stratégie, en tant de guerre comme au sein d'une société, est avant tout d'avoir la capacité et la force de conviction de faire des choix, ce qui est le cas de la Fonction Ressources Humaines (FRH) dans l'allocation qu'elle va faire de SES PROPRES Ressources.



Théoriquement, selon J.Y Le Louarn, « l'utilisation optimale du capital humain à moyen et long terme consiste à concevoir et mettre en œuvre une **stratégie qui permette au personnel de donner le meilleur de lui-même,** de manière à ce que l'entreprise atteigne ses grands objectifs d'affaires. » C'est d'ailleurs lui qui a conceptualisé le modèle de l'escalier (*Cf. image ci-contre*), les politiques et pratiques de **GRH étant à la base d'un succès de long terme de la société**.

Pour compléter la théorie de Le Louarn, d'après M. Fourmy, Directeur du cabinet *Michel Fourmy Conseil*, la valorisation du capital humain consiste à passer du management des ressources humaines au management du capital humain. Pour cela, il faut :

Comment manager le capital humain?

- Ne pas considérer les RH que nous gérons en interne comme un stock mais bien comme un actif, de manière à que ce capital humain soit mis en situation de créer le plus de valeur possible ;
- Une Direction mettant en place un processus stratégique pour piloter ce capital humain ;
- Des managers opérationnels qui soient en mesure de mettre en place et de suivre des processus créateurs de valeur pour les salariés comme pour l'entreprise ;
- Il faut **une FRH orientée « capital humain »**.

A partir du graphique ci-dessous (*cf. page suivante*), nous voyons effectivement que la fonction FRH d'Approach People est orientée en faveur du développement de son capital humain. Raison étant que pour pérenniser l'activité sur un marché très concurrentiel qu'est celui du recrutement - **un marché où les carrières sont devenues « Boundaryless »** (Arthur et Rousseau, 1996), c'est-à-dire sans frontières entre les organisations concurrentes - la stratégie RH ne peut se résumer à acquérir de nouvelles **compétences** : elle doit **les gérer et les faire évoluer** en interne, et ce sur du long terme.

Dans le cas spécifique de la société étudiée, on parlera non seulement de Management Stratégique des RH (MSRH) mais aussi de Gestion Internationale des RH (GIRH), concept qu'avaient défini Bournois, Defélix et Retour en 2000. Sans s'attarder sur cette définition, reprenons en revanche les termes de Michel Barabel : « le GIRH ne se différencie pas par les types d'activité réalisés par la fonction RH mais par le fait qu'elle est exercée dans plusieurs pays avec plusieurs catégories de collaborateurs » (M. Barabel, 2011, p.29). Le service RH aura en effet de nouvelles responsabilités et problématiques à traiter comme la mobilité à l'internationale, la gestion spécifique des rémunérations, ou bien encore l'impact de la culture d'entreprise. Pour rebondir sur ce dernier point, la culture d'entreprise chez Approach People s'attache à faire passer au second plan les différenciations culturelles de ses salariés en insistant

sur des valeurs communes et sur un projet d'entreprise commun sur l'avenir : le développement à l'international et la satisfaction des clients.

Pour faire le bilan de cette partie, **au sein d'Approach People, le MSRH se traduit par l'établissement de pratiques RH par lesquelles les ressources (autrement dit le capital humain) se sentent écoutées et considérées comme « acteur majeur »** au sein de l'ensemble de l'organisation.

Concrètement, vis-à-vis de la FRH, quels sont les champs d'action dont dispose notre « Talent Recruitment Manager », Mlle Julie Marques-Pereira ?



III – POSTE TENU ET MISSIONS CONFIEES EN ALTERNANCE

Suite à un stage de cinq mois réalisé au siège social, à Dublin, j'ai eu l'opportunité de poursuivre mon expérience chez d'Approach People en alternance avec l'IAE, au sein du bureau basé à Voiron.
L'équipe IT (recrutant sur les métiers de l'informatique) qui s'était formée l'année dernière, peu avant mon arrivée, était alors composée de deux consultants seniors en recrutement. Grâce à la bonne « santé » actuelle du cabinet, l'équipe a elle aussi continué son expansion pour atteindre la taille de sept personnes à l'heure où j'écris ce mémoire. Dans cette dynamique de croissance, j'ai eu notamment la chance de pouvoir participer à l'intégration de deux nouvelles employées basées elles aussi à Voiron. C'était une phase importante, que ce soit pour la bonne ambiance sur le lieu de travail mais aussi pour favoriser la cohésion de l'équipe entière, cohésion en partie mise à mal en raison de la distance géographique entre Dublin et Voiron. D'un point de vue « business IT », le marché de l'informatique étant en croissance constante, cela nous a permis de maintenir une activité, voire même de l'augmenter grâce à de nouveaux clients et aux clients déjà partenaires nous faisant part de nouveaux besoins.



Occupant le rôle d'assistant en recrutement pendant le stage, j'occupe actuellement le même poste au sein de l'équipe, avec tâches supplémentaires. Je suis en effet resté principalement en charge de la diffusion d'annonces, du sourcing de candidats et de la préqualificaiton téléphonique. Entre le stage et l'alternance cependant, mes compétences professionnelles ont évolué notamment sur la partie qualification téléphonique de candidats et sur le suivi de ces candidats. En parallèle, mon Manager M. Gasnier m'a aussi donné l'opportunité de prend part à la partie BD en prospectant des clients potentiels. Petite précision importante, je n'ai a aucun moment été « objectivé » (objectifs de résultats chiffrés) comme pouvaient l'être mes autres collègues, j'étais principalement en support.

Satisfait du rôle actuel que j'occupe dans l'équipe et au sein de l'organisation, je suis d'autant plus motivé et impliqué lorsque j'aide activement les consultants seniors sur la partie recrutement. Cela se traduit par du sourcing et de la qualification technique de candidats pouvant potentiellement répondre à un besoin client, à court et/ou moyen terme. Les recruteurs seniors ayant des besoins à l'origine bien spécifiques en fonction de leurs clients (structure, poste, compétences recherchées), ceux-ci sont quelquefois assez difficiles à satisfaire sur un marché hyperconcurrentiel comme l'est celui de l'informatique. En effet, le besoin très précis des clients d'un côté et la « pénurie » de candidats disponibles de l'autre côté complique en partie cette mission mais la rend challengeante. Toutefois, avec de la persévérance, de la bonne volonté et un fort esprit d'équipe, il est possible de répondre au besoin de mes pairs, et du client in fine. Grâce à cela, nous faisons perdurer la relation avec le client, qui pourra être source de nouveau business sur du plus ou moins long terme…


Recrutement

DEUXIEME PARTIE – CORPS DE TEXTE

Au sein de cette deuxième partie du mémoire, le corps de texte présente une réflexion approfondie portant sur une problématique liée aux métiers du Management des Ressources Humaines, et en particulier à celui du Recrutement.
Pour répondre à cette problématique que nous découvrirons en introduction, le développement du mémoire se basera sur des éléments à la fois théoriques mais aussi pratiques liés à mon expérience professionnelle en alternance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 14

I – LA DIMENSION STRATEGIQUE DU RECRUTEMENT POUR UNE ENTREPRISE... 16

A – LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT EN INTERNE 16
B – LE METIER DE RECRUTEMENT EN PLEINE EVOLUTION 26

II – LE RECOURS A UN PRESTATAIRE EXTERNE POUR RECRUTER..... 38

A – L'APPROCHE DU RECRUTEMENT EN CABINET 38
B – LES AVANTAGES ET LES POINTS DE VIGILANCE 51

CONCLUSION 64

ANNEXES 66

BIBLIOGRAPHIE 99

TABLE DES MATIERES PAGINEE 102

INTRODUCTION

Lorsque nous abordons les origines du métier de recrutement, la question que beaucoup de professionnels se posent est : « à quel moment l'activité de recrutement a-t-elle réellement commencé ? ». A cette question, il n'y aura malheureusement pas unicité des réponses des recruteurs car il faut avant tout tenir compte du contexte général lié à l'exécution du métier, c'est-à-dire des différentes évolutions économiques et sociétales connues à un certain moment donné.

Cependant, selon Steven M. Finkel, le « gourou » du recrutement à en croire les professionnels du métier, en se posant cette question, nous faisons d'ores et déjà fausse route vers la recherche d'une certaine validité historique. En se basant sur des faits réels, il nous démontre comment l'activité qu'il nomme « Employer Paid Fee (EPF) » (Finkel, 2013 p.3) est apparue avant l'activité à proprement parler de « recrutement ».
En prenant l'exemple des Etats-Unis et en particulier de Chicago au début des années 50, l'auteur assure qu'à cette époque, la démarche commune consistait pour les salariés en recherche d'emploi à payer pour en trouver un : voilà ce qu'il qualifie en revanche d' « Applicant Paid Fee (APF) ». Durant la période d'après-guerre, il est vrai que les hommes de retour parmi la population américaine étaient de nouveau considérés comme main d'œuvre active pour reconstruire l'économie du pays. En raison de leur numérosité, ils se trouvaient alors dans l'obligation de payer pour trouver un emploi.

M. Finkel nous explique comment et pourquoi il y a eu un revirement de situation qui a fait en sorte que ce ne soient non plus les salariés qui payaient des commissions, mais les employeurs. Pour cause, le début de la guerre de Corée, à partir de juin 1950, a eu pour conséquence de devoir renforcer vivement les membres du service militaire des Etats-Unis d'Amérique. La disproportion du pourcentage d'hommes dans la population active a alors entrainé une pénurie de talents et, en résultat, les entreprises ont commencé à payer des « honoraires » pour dénicher ces fameux talents étant restés à disposition.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, clarifions en amont les principaux concepts RH qui seront évoqués à plusieurs reprises au sein du mémoire, ce qui en facilitera la compréhension :

- Un « processus de recrutement » est une suite logique et pensée d'étapes au travers desquelles, une entreprise attire, sélectionne, recrute et fidélise des ressources humaines.
- Le « métier de recruteur » constitue l'activité de rechercher, contacter et s'entretenir avec des candidats potentiellement intéressants par rapport à des postes à pourvoir en interne.
- L'activité de « consultant en recrutement » est très semblable au métier de recruteur à la seule différence que, dans ce cadre de travail, nous ne recrutons non pas pour des opportunités à pouvoir en interne mais pour des postes ouverts chez des entreprises clientes du cabinet. Ce travail de recherche, de qualification et de présentation de candidats est sujet à paiement d'une commission.
- Un « bon candidat » qualifie le profil d'une candidature doté d'attributs personnels qui, une fois acquis par une entreprise, impacte fortement de manière positive l'activité en interne pour

plusieurs motifs : son savoir (connaissances spécifiques), son savoir-faire (excellence de ses compétences métier), son savoir-être, tous trois complétés par ses aptitudes à apprendre.

A présent que nous avons clarifié les origines du métier et défini les principaux concepts RH qui lui sont liés, intéressons-nous davantage au processus de recrutement.
Celui-ci peut, d'une manière générale, se traduire de deux façons différentes. Premièrement, et comme nous l'avons abordé précédemment, une entreprise en recherche de ressources peut externaliser le processus, c'est-à-dire faire appel à un prestataire afin de trouver les ressources dont elle va avoir besoin. Deuxième solution, l'entreprise peut à l'inverse internaliser son processus de recrutement, ce qui signifie tout gérer en interne avec l'aide de propres ressources dédiées à cette activité. Faire le choix de l'une ou l'autre signifie prendre une décision majeure en terme d'orientation stratégique dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH). L'objectif de fond reste toutefois le même : recruter les meilleurs candidats (futurs talents) tout en évitant les erreurs de recrutement, avec de surcroît des contraintes humaines, financières et temporelles.

A partir de ces informations, « quelle(S) stratégie(S) de recrutement adopter dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ? »
Comment construire un processus de recrutement et quelle est sa réelle utilité ? Comment faire en sorte que ce processus soit à la fois efficace et efficient ? Que choisir entre processus internalisé et recours à un prestataire, et dans quelles circonstances privilégier l'externe ? D'une manière plus générale, quelles-sont les stratégies « gagnantes » en matière de recrutement de nos jours ?

Afin de répondre à cette problématique, nous structurerons le développement de ce mémoire de synthèse en deux parties. Chacune d'entre elles constituera une suite d'argumentation logique et apportera un maximum d'éléments de réponse, théoriques comme pratiques.
Dans un premier temps, nous nous efforcerons de démontrer l'importance stratégique que procure tout processus de recrutement établi et mené en interne, au sein de l'entreprise qui recrute. Pour cela, nous reviendrons sur les étapes d'un processus et sur les évolutions liées à l'exercice de ce métier, pour pouvoir en dégager les principales stratégies d'action des recruteurs. Cette première partie servira de base pour comprendre l'ensemble des mécanismes et parties prenantes en interaction dans une démarche stratégique de recrutement.
En second lieu, en se basant ce coup-ci d'un point de vue externe vis à vis du besoin, soit chez le prestataire, nous analyserons en quoi les cabinets de recrutement sont à même de pouvoir répondre aux besoins de leurs clients. Pour ce faire, nous étudierons l'approche développée par les cabinets, tant au niveau de l'organisation en interne qu'au niveau de la démarche et des stratégies mises en place par les consultants. Enfin, dans une deuxième sous-partie, nous nous attarderons sur les avantages de faire appel à un prestataire, les limites rencontrées, sans oublier d'établir des recommandations générales au regard du métier de recrutement.

I – LA DIMENSION STRATEGIQUE DU RECRUTEMENT POUR UNE ENTREPRISE

Sans entrer immédiatement au sein du cadre spécifique lié au métier de recrutement, listons dans un premier temps quelles sont les principaux métiers des GRH de nos jours en entreprise afin d'avoir une vision globale (Noe, 2006, p.63) :

- *Analyse et conception des emplois,*
- ***Recrutement et sélection du personnel,***
- *Formation et développement du personnel,*
- *Gestion de la prestation (« performance management » en anglais),*
- *Structure salariale et avantages,*
- *Relations syndicales avec le personnel.*

A l'intérieur de chacune de ces fonctions attribuées aux RH naissent des pratiques, spécifiques au contexte de l'entreprise dans lesquelles elles sont mises en place. Toutefois, au final, elles sont toutes reliées entre elles, c'est-à-dire interdépendantes les unes des autres.

Si nous nous centrons à présent sur le second alinéa (en gras ci-dessus), lorsque nous parlons de recrutement, nous faisons allusion au processus au travers duquel nous recherchons des candidats pour une potentielle embauche. Pour la sélection en revanche, il s'agit du processus au sein duquel nous identifions parmi les candidats ceux qui possèdent les connaissances, les compétences et les capacités que recherche une organisation pour un poste en particulier.

En lien avec l'objet de ce mémoire, nous mettrons au clair quelles sont les pratiques les plus courantes qui gravitent autour du processus global regroupant les deux notions tout juste définies. Pour cela, au sein de cette partie, nous étudierons dans un premier temps la mise en place d'un processus de recrutement (de sa conception à son utilisation opérationnelle), ainsi que son importance stratégique. En second lieu, au sein de la deuxième sous-partie, il sera question d'étudier les évolutions liées au métier du recrutement mais aussi d'identifier les principales stratégies qu'une entreprise peut établir afin d'acquérir les ressources dont elle a besoin.

A – La mise en place d'un processus de recrutement en interne

Comme nous l'explique Raymond A. Noe (enseignant américain en management et GRH) au sein de ces recherches et comme nous le démontre la réalité d'entreprise, le processus de recrutement est partie intégrante d'une gestion effective des RH. Nous accordons à ce « processus-métier » un enjeu crucial pour les organisations désirant subsister et pérenniser leur activité à l'intérieur du secteur sur lequel elles opèrent. C'est ce que nous allons aborder au sein de cette sous-partie.

a) Création d'un processus de recrutement

- **Cadrer et objectiver le processus**

Avant d'en définir les étapes, il convient pour toute société d'identifier :

- Les acteurs : quelles sont les parties prenantes, principales comme secondaires ? Quels sont leur(s) rôle(s) ? Qui sont les décideurs ?

D'une manière générale, ceux-ci sont assez semblables d'une structure à une autre, l'unique facteur qui risque de varier est justement la dimension de la structure en question.
En premier lieu, nous trouvons la **Direction** de la société, qui va bien sur définir un cadre de travail pour les employés en charge du recrutement. La Direction va de plus établir la politique de recrutement, en accord avec le département RH. Le deuxième acteur, central au processus, est bien sur la **FRH**, mais qu'entend-t-on par « FRH » (ou département RH) ? Cela pourra être représenté par un DRH dans les très grosses structures (voire un responsable dédié au recrutement), ou bien alors un employé RH plus opérationnel, qui cumulera aussi d'autres « casquettes » RH pour les structures de taille inférieure.

Pour faire le lien entre les RH et la Direction, nous avons aussi les **managers** (ou chefs d'équipes) qui font part de leurs besoins en personnel, leur avis étant bien évidement à ne pas omettre car ils sont au plus près des réalités du terrain. Enfin, nous trouvons en dernier lieu les **clients**, pas internes à l'organisation mais qui au final, sont les personnes les plus à mêmes de juger de la qualité d'un produit ou d'un service rendu par les employés. D'autre part, en fonction des besoins clients, il faudra adapter nos ressources (mêmes humaines) en interne et donc revoir occasionnellement le processus de recrutement en place. Dernier acteur, plus passif ce coup-ci, les **candidats** qui sont les « cibles » du processus de recrutement et qui, tout au long du processus, vont devoir prouver leurs connaissances, compétences et capacités, qui sont fortement recherchées par l'organisation.

- Les ressources et les « frontières » : quels sont les moyens à disposition de la FRH ? Où débute et se termine le processus dont nous traitons ?

En ce qui concerne les ressources, c'est-à-dire les moyens qui vont être alloués à la FRH, ils sont principalement déterminés par la Direction, en fonction de la stratégie générale d'entreprise. Elle va en effet définir non seulement les propres ressources humaines de la société dédiées à l'activité de recrutement mais aussi, en parallèle, déterminer le budget alloué. Ces deux aspects conjugués permettront d'effectuer ou non une sélection du personnel cohérente et efficiente, en fonction des objectifs définis liés au recrutement et des besoins identifiés préalablement.

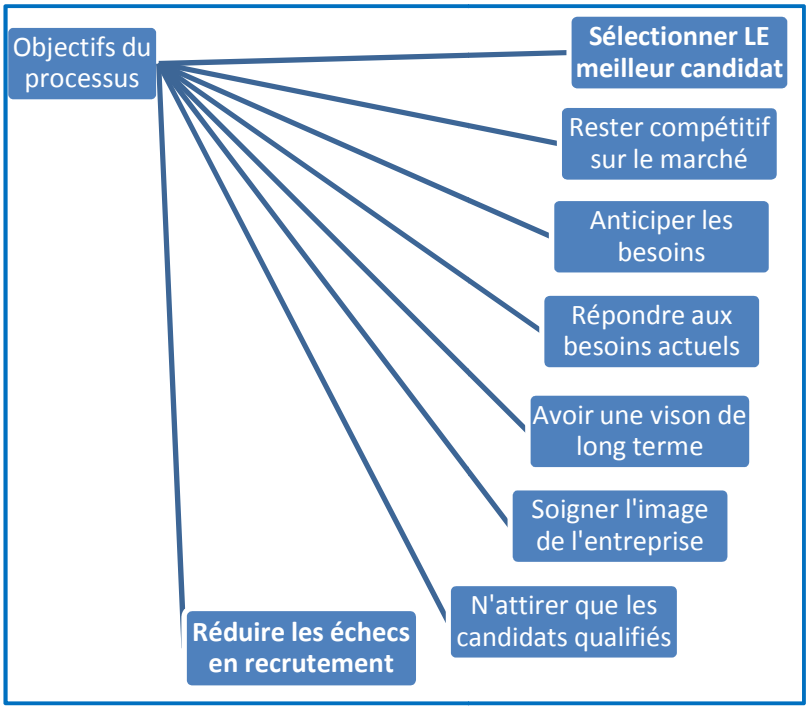
Par la suite, c'est aux chargés du recrutement eux-mêmes de définir, au travers de la politique générale de recrutement avec les moyens qui leurs sont propres, quels seront :

- Les outils à utiliser en priorité ou à éviter,
- Les techniques et méthodes à mettre en place et à respecter,
- Les acteurs à impliquer et leur degré respectif d'importance dans la prise de décision finale.

En conséquence, nous, les professionnels du recrutement, disposons donc d'une certaine marge de manœuvre vis-à-vis de la Direction d'un côté et des chefs d'équipe de l'autre.

Quant-aux « limites » d'intervention des managers dans le processus, il faudra là aussi établir des règles à respecter : à titre d'exemple, l'implication des managers doit-elle aller de la définition des besoins à donner un avis consultatif ; le chargé de recrutement restera quoi qu'il arrive libre de son choix si plusieurs candidats sont en lice. Plus les métiers pour lesquels nous sommes amenés à recruter sont techniques, plus l'avis des managers sera à prendre en considération. D'autre part, la définition d'un « cadre d'actions complet » se traduit aussi par la coordination en interne avec les autres activités RH, comme la formation à titre d'exemple. Pour donner un exemple concret, souvent, le problème est de définir si oui ou non l'intégration des employés fait partie intégrante du processus de recrutement ou bien s'il doit au contraire être laissé aux mains des managers… La réponse est en l'occurrence propre à chaque entreprise mais il convient toutefois d'y répondre le plus tôt possible afin que cela soit clair aux yeux de tout le monde, y compris aux yeux des nouveaux employés !

- Les enjeux : quelles sont nos attentes ? Quels sont les objectifs à atteindre ?



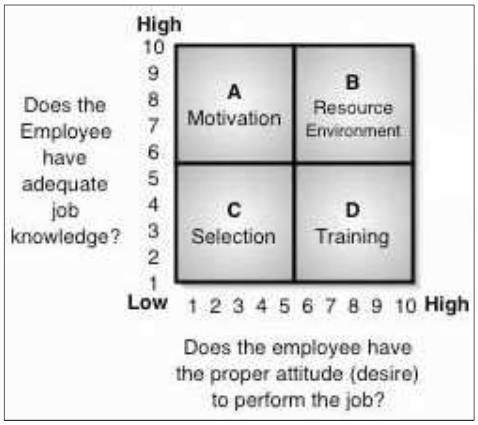
Concernant le *schéma ci-contre*, il s'agit là d'une liste non exhaustive qui énumère les principaux objectifs que n'importe quelle société doit se donner en mettant en place un processus de recrutement spécifique. D'autres peuvent bien sûr s'ajouter et, parmi tous les objectifs, certains seront plus ou moins importants en fonction du contexte du marché et des caractéristiques de la société.

L'objectif fondamental reste cependant de recruter les talents d'aujourd'hui et de demain, afin de participer activement à la création valeur au sein de la société qu'ils vont intégrer. Pas ailleurs, Peter Drucker qualifia en 1992 ces salariés de « **Knowledge Workers** ». Pour lui, les salariés compris dans cette « classe » sont ceux qui possèdent un savoir spécifique (*cf. Annexe n° 3, La notion de « savoir » selon D. CLARK)* et qui, apportent des connaissances, compétences et capacités parfois nécessaires pour participer à la survie d'une entreprise. Pour donner des exemples, cela peut être entre autre : un commercial qui va conclure des ventes et générer un chiffre d'affaires conséquent ; un ingénieur qui sera en mesure d'innover un nouveau produit et d'en permettre une rapide commercialisation ; un soudeur très qualifié capable de répondre aux besoins spécifiques de tel ou tel client stratégique (d'un CEA par exemple).



POINT IMPORTANT : dans toute démarche d'acquisition de nouvelles ressources humaines, il faut absolument avoir à l'esprit que **nous recherchons des compétences à un instant T, mais des compétences qui soient en mesure d'évoluer** en fonction des futures besoins internes et des

changements externes. C'est ce que D. Clark qualifie d' « Understanding Continuum » (*cf. Annexe n° 3, La notion de « savoir » selon D. CLARK)*. A partir de données factuelles, un salarié va d'après lui les transformer en informations et se les approprier. Dans la continuité, **en fonction de son savoir, ces informations vont lui permettre de prendre une décision qui sera cohérente face à une situation** bien précise, qui risque d'être source de performance pour l'entreprise. Nous pouvons résumer ces aspects au sein du schéma ci-dessous (*Performance Model, 2010, D. Clark)*, le **modèle de la performance qui trouve son origine entre immersion dans un contexte et dans l'analyse continue**.

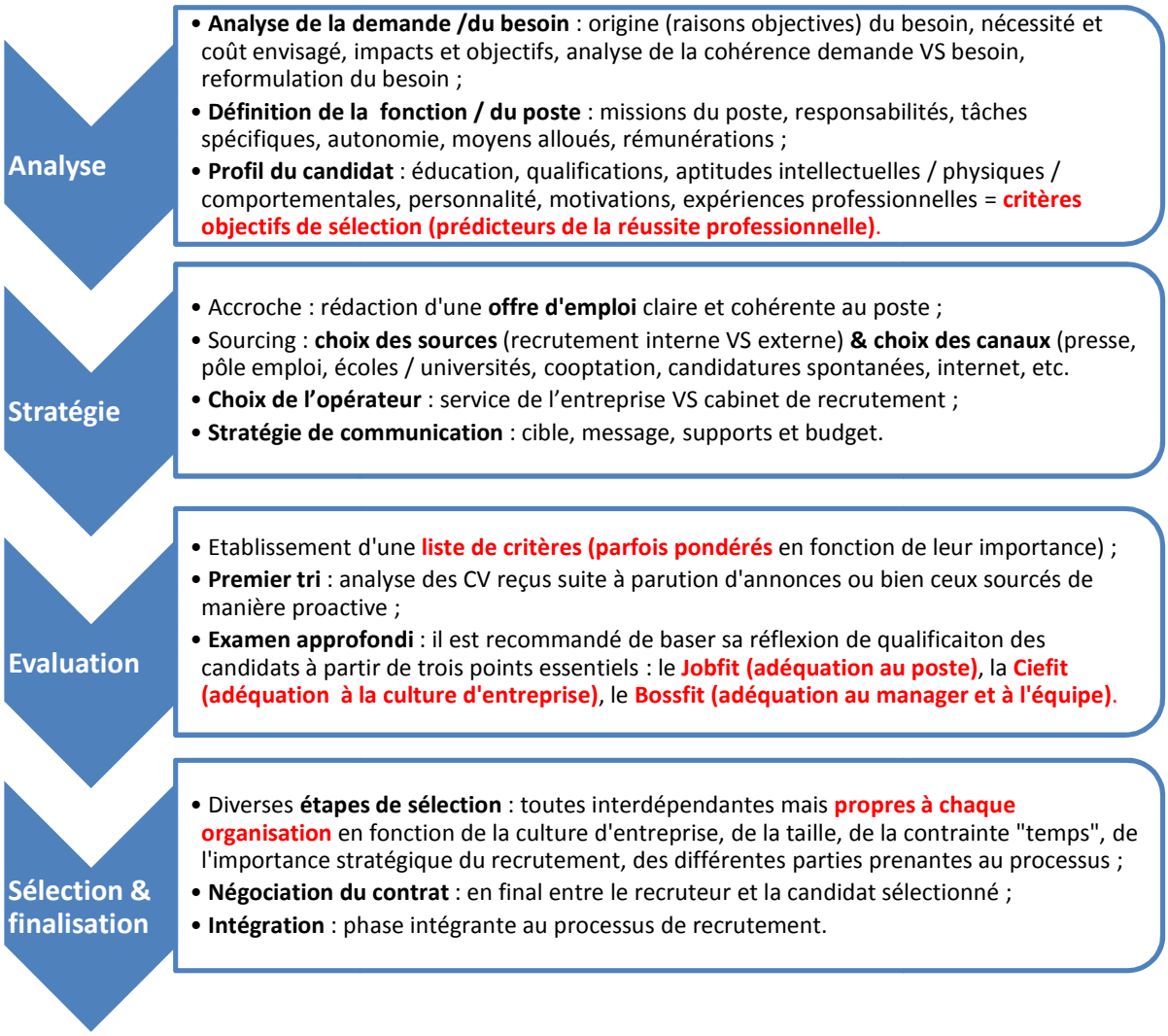


En fonction des objectifs identifiés et définis de concert entre la Direction de la société (objectifs stratégiques du business) et la FRH (politiques RH liées au recrutement), il va falloir ensuite formaliser un processus de recrutement afin de répondre aux exigences attendues.

- ## Les différentes phases

En amont de tout processus de recrutement, « il est obligatoire de définir les postes de travail et les tâches qui seront attribuées à chaque poste » (*Noe, 2006, p.63*). Il faudra entre autre récolter un maximum d'informations sur les tâches spécifiques, sur la manière avec lesquelles celles-ci sont exécutées au quotidien, et sur les possibilités d'évolution à venir (à plus ou moins long terme).

A présent, regardons comment formaliser et établir un réel processus de recrutement interne à n'importe quelle entreprise (*cf. schéma sur le page suivante*).
Précisons juste auparavant que, dans la réalité du monde du travail, aucun processus de recrutement n'est identique pour l'ensemble des organisations existantes, il faut s'adapter à son environnement faute d'effectuer des recrutements voués à l'échec (*aspect abordé dans la partie I-A-b, troisième point*).
Face aux pressions internes et externes à l'entreprise pour recruter dans l'urgence et parfois « au feeling », il est primordial de mettre en place une procédure rigoureuse pour éviter la subjectivité et les erreurs.
Dans l'idée d'établir une procédure standard, basons-nous sur le cours de Master 1 dispensé à l'IAE de Grenoble par Mme Desmarais en y rajoutant des informations supplémentaires (*cf. schéma ci-dessous*) :



Les principales phases d'un processus de recrutement en interne, représentation basée à partir du cours de Master 1 (2012-2013) dispensé par C. Desmarais à l'IAE de Grenoble

En définitive, avec la mise en place de cet ensemble d'activités ordonnées, l'objectif de fond est de créer un outil de sélection efficace, peu importe le profil que nous recherchons et le poste qui est à pourvoir. Mais qu'entend-t-on par « efficacité » de l'outil ?

- Un outil qui soit **discriminant**, qui fasse des différences entre plusieurs candidats,
- Un outil **fidèle**, qui ne varie pas que ce soit dans une optique de temps ou bien en fonction des observateurs (utilisateurs du processus),
- Un outil **valide**, qui observe réellement et uniquement ce qu'il doit en entend observer. A titre d'exemple pour la « validité prédictive », pour les compétences techniques d'un ouvrier soudeur, nous allons mesurer le lien entre le résultat du critère « technicité de telle type de soudure » et la performance dans son emploi trois mois (ou bien six mois) après l'embauche.

- **Quel(s) intérêt(s) pour la Direction ?**

Avec l'intervention de multiples acteurs (*cf. I-A-a, premier point*), un recrutement peut se révéler particulièrement long (parfois plusieurs mois, voire la quasi-totalité d'une année en Suisse par exemple) et très complexe : qui a son met à dire ? Quelle est importance de l'avis ? Qui prend la décision finale ?
De plus, en ayant lu attentivement l'ensemble des étapes d'un processus de recrutement, la question que nous pouvons nous poser est : « *pourquoi mettre en place un processus si poussé, si méthodique, en sachant pertinemment que si le candidat sélectionné au terme n'est pas satisfaisant, nous disposerons toujours d'autre profils similaires sur la marché de l'emploi pour faire un second choix* ? »
Et c'est à ce moment-là que nous sommes obligatoirement amenés à parler de chiffres afin de justifier la mise en place de tant d'étapes pour pouvoir recruter des candidats compétents. L'objectif est d'évaluer les risques et les conséquences à court et long terme d'un mauvais recrutement, qui se terminerait par un échec (durant ou peu après la période d'essai).

D'après une étude approfondie de l'APEC (*Les études de l'emploi cadre, 2013, p.4*), **un recrutement de cadres sur dix n'aboutit pas**. En effet, environ 10 % des procédures de recrutement sont abandonnées (situation du recrutement de 3 à 6 mois après la parution de l'offre d'emploi), ce taux oscillant entre 7 et 15 % selon la conjoncture économique. Cette étude nous informe que les causes peuvent être plurielles et s'ancrer à différents moments du processus de recrutement. Si divers palliatifs peuvent être mis en œuvre pour les compenser, l'entreprise à tout intérêt à adopter de bonnes pratiques pour sécuriser ses embauches.

En matière de coûts, l'abandon d'un recrutement est un échec qui peut coûter très cher à l'entreprise. Pour se référer de nouveau au cours de Mme Desmarais, qui citait elle-même une étude d'Emeraude RH (cabinet de conseil en recrutement), un <u>coût de recrutement qui échoue est composé</u> :

- Du **visible** : rémunérations déjà versées, indemnités de licenciement, gestion administrative, coût visible du deuxième recrutement, etc.
- De l'**invisible** : heures d'encadrement, collègues impliqués dans la formation, démotivation de l'équipe, relation avec des parties prenantes externes entrainant une mauvaise image et influençant la réputation de la société, etc.



Pour être pragmatique, toujours d'après les études livrées par Emeraude RH, une analyse chiffrée fait ressortir un coût variable (comptant coûts visibles et invisibles) **entre 20 et 70K €**.

<u>Comment faire pour éviter un tel gaspillage ?</u>
Un élément de réponse important nous a été donné par des étudiants (Miquel B. Pouyenne Vignau F. Saulnier F.) du Master Management des RH de l'IAE de Toulouse. En effet, au sein d'un compte rendu datant de 2008 sur le processus de recrutement, ils concluent en disant, je cite : « Sans méthode, le processus de recrutement se conclut assez souvent par des échecs dont les conséquences peuvent être fortement dommageables, tant pour l'entreprise que pour le candidat (p.15). » Eux aussi précisent que la méthode de recrutement « miracle » n'existe pas mais que le **respect des principales phases** qui précédent la signature d'un contrat sont nécessaires afin de recruter LE bon candidat. Toutefois, il s'avère indispensable de s'assurer que les techniques utilisées soient valides en fonction du contexte de

l'entreprise : pour cela, une **évaluation systématique des résultats** (à une date donnée et en fonction d'indicateurs précis) du processus de sélection permettrait de confirmer la **fiabilité du processus** mis en œuvre. Ces étudiants de l'IAE de Toulouse rappellent « qu'il est également nécessaire, de prendre conscience qu'un recrutement ne s'arrête pas le jour de l'embauche, mais qu'un travail d'intégration est impératif » pour finaliser l'ensemble du processus.

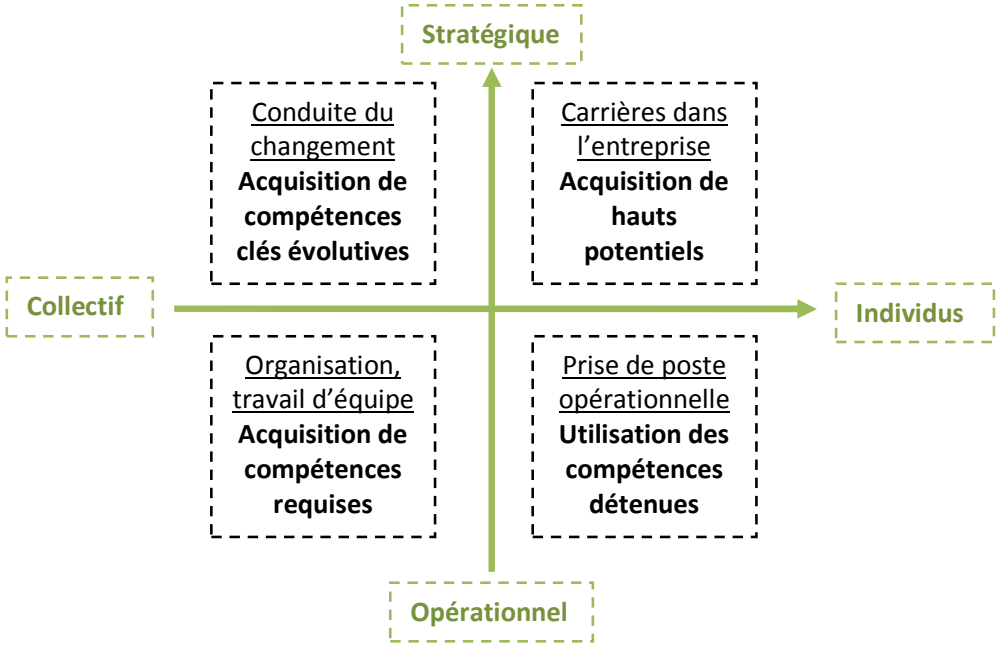
b) Le métier du recrutement qualifié de « Business Patner »

- ### Les rôles stratégiques du recrutement

L'acquisition de personnel, ou bien le choix au niveau de la dotation en effectif(S) d'une organisation a pour but d'attirer les personnes jugées compétentes au sein de l'organisation afin qu'elles participent au développement de l'entreprise. C'est pourquoi, sans aucune prétention faite au regard des professionnels du recrutement, il s'agit vraisemblablement de la pratique la plus importante dans la gestion des RH en interne, car à l'origine de toute la dynamique impulsée par les ressources humaines.

En se projetant un instant au sein d'une quelconque structure, si le personnel recruté est inadéquat avec nos besoins, les autres pratiques RH qui découleront telles que la formation, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ou bien les systèmes de communication impulsés par les RH ne parviendront pas à constituer des équipes viables et performantes. Dans une vision de plus long terme, les candidats sélectionnés doivent avoir les aptitudes requises non seulement pour leurs tâches actuelles mais aussi pour celles d'entre elles qui vont évoluer et celles qui risquent de se rajouter. Ceci est due à l'évolution de leur métier de base, du poste qu'ils vont occuper en entrant dans la société.

A présent, essayons de représenter de manière graphique, à l'aide de la matrice d'Ulrich, quelle importance stratégique et quels rôles majeurs nous pouvons accorder à l'activité de recrutement :



D'après D. Ulrich, pour agir de la sorte, « la dotation en personnel implique trois processus majeurs » (2010, p.111) :

- « L'**élargissement de la réserve de candidats** », pour augmenter nos chances d'acquérir les employés dont nous avons réellement besoin,
- « Le **recrutement des meilleurs éléments** », pour améliorer notre « taux de succès » à l'embauche et les conserver un maximum,
- « L'**orientation dans leur travail** », pour que les nouveaux employés atteignent rapidement leur « vitesse de croisière » et lien avec la productivité qui est attendue d'eux.

Face à ces aspirations stratégiques mais aussi opérationnelles accordées au recrutement, nous nous dirigeons vers une guerre des talents de plus en plus vive entre les entreprises. Quels sont les enjeux pour la FRH de s'engager pro activement dans cette compétition visant l'acquisition de ressources « clés », sachant que le coût d'acquisition est non négligeable ?

- Premier élément de réponse : nous pourrions dans un premier temps répondre à cette question en reprenant la fameuse citation de Jean BODIN : **« Il n'est de richesse que d'hommes »**.

Nous ne pouvons en effet nier qu'il s'agit là d'une excellente maxime pour mener des hommes à la base tous différents au cœur d'un **projet commun** en :

- **Additionnant une pluralité de compétences** qui se complètent,
- Les mettant devant leurs responsabilités.

Bien que cette approche de nature « humaniste » soit prônée, il est souvent difficile de convaincre des gérants d'entreprise en avançant cet argument uniquement.

- Deuxième élément de réponse, plus rationnel cette fois-ci, serait de démontrer en quoi ces « fameuses » ressources acquises au sein de la société participent de manière directe ou indirecte à la **création de valeur**.

Partons du postulat que, pour tout recrutement (peu importe les niveaux hiérarchique, de rémunération, etc.), nous attribuons une certaine « valeur financière ». En conséquence, nous n'attendons pas moins un fort investissement personnel en retour de la part du recruté, alors nouveau salarié. En effet, les personnes qui montent à bord du navire doivent comprendre les orientations stratégiques, les intégrer et faire en sorte qu'elles se réalisent au travers de leurs actions quotidiennes.

Au sein d'une vidéo visualisable en ligne, J. Byrnes a raison de préciser que « les bonnes personnes au sein de la bonne organisation apportent avec elles :

Importance de la dimension humaine au travail

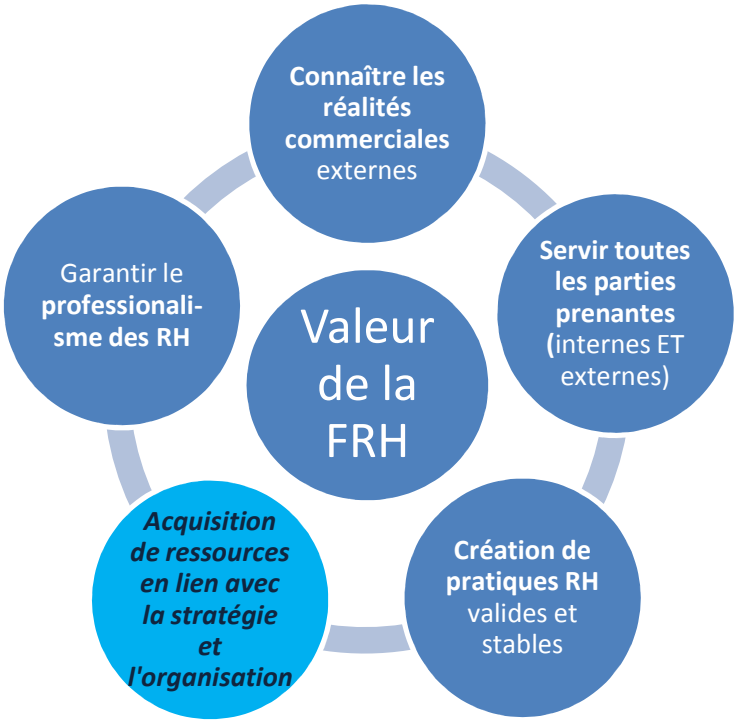
- Des **compétences visées pour le poste**,
- Des **valeurs qui s'accordent avec celles de l'organisation**,
- Leur **motivation** dans la réalisation d'un projet commun,
- Leur **dynamique qui a un impact direct auprès des autres collaborateurs**. »

Ce consultant anglais en management nous explique qu'il faut aussi prendre un maximum de temps, être prudent, patient et flexible pour **avoir LA bonne personne pour NOTRE organisation** plutôt que de se précipiter et avoir au final une mauvaise personne en poste, qui serait d'autant plus frustrant (en

fonction de l'effort fourni pour le recruter). Pour ce qui est de la contribution de la FRH à la valeur financière d'une entreprise, H. Nekka (maître de conférence à l'université d'Angers) nous rappelle, au sein d'un article paru en 2005, que « la gestion des ressources humaines semble constituer un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels » (Nekka, 2005, p.5), soit en lien direct avec la **performance globale de la firme**.

- **La réelle valeur accordée à l'activité**

Comme nous le démontre le *schéma ci-contre* sur la « proposition relative à la valeur des ressources humaines » (Ulrich, 2010, p.25), nous distinguons d'ordre général « cinq éléments de la proposition relative à la valeur RH ». L'aspect primordial à retenir est qu'aujourd'hui, les départements RH sont organisés d'une telle façon qu'ils sont à la fois à l'écoute des besoins internes mais qu'ils prennent aussi en compte les dynamiques externes de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.).

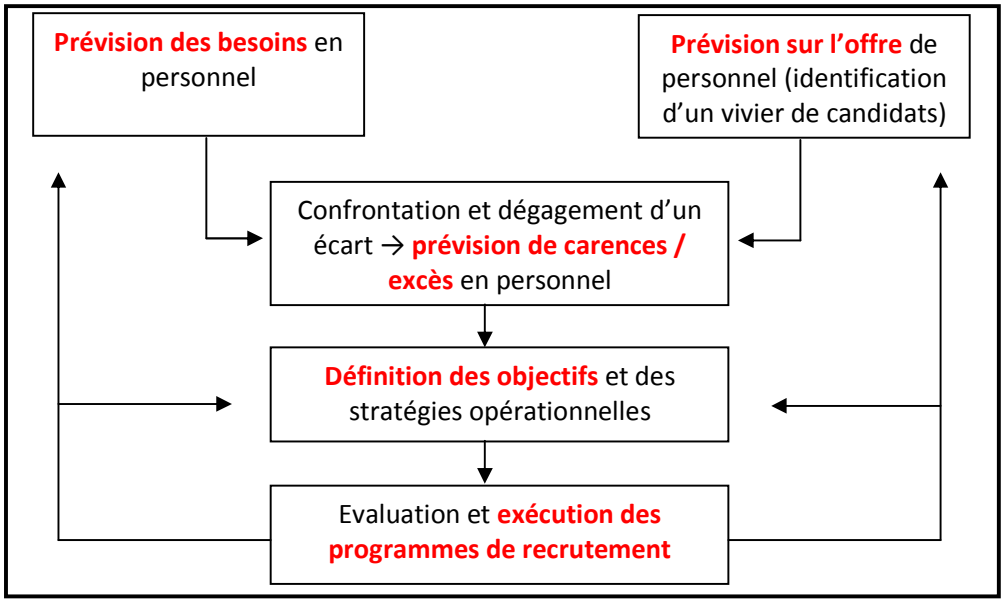


Un **recrutement efficace** pour la société entrainera en conséquence, sur du plus ou moins long terme, un gain, autrement dit un « **Return On Investment** » (ROI, retour sur investissement en français). Cette participation à l'accroissement du chiffre d'affaires rejoint l'aspect stratégique de créateur de valeur et donc, de Business Partner que les professionnels RH mettent de plus en plus en avant. L'idée est de conforter leur position et leur importance au sein des organisations dans lesquelles ils opèrent.

Comme le répètent assez souvent nos chers confrères anglo-saxons, chaque société doit mettre au point un « Workforce planning », qui **établit des prospectives sur les besoins à venir**, et concerne la plupart du temps les positions à pourvoir par des « talents ». Nous devons en permanence savoir **OU, QUAND et COMBIEN de personnes** nous avons / allons avoir besoin. L'avantage que nous pouvons retirer dans cette façon d'agir pro activement est que les gains peuvent être énormes pour l'entreprise : elle va en effet devancer ses concurrents et, pourquoi pas, créer un **avantage concurrentiel en basé sur ses ressources humaines**. Le « workforce planning » serait donc la fondation que nous devons donner à tout processus de recrutement afin de ne pas faire fausse route.

Dans cette optique, il faudra être au plus proche des réalités du terrain, des besoins internes à notre société, c'est ce que nous démontre la figure ci-dessous (*cf. page suivante*). Il s'agit d'une représentation générale des activités de planification des ressources humaines pour répondre aux exigences internes

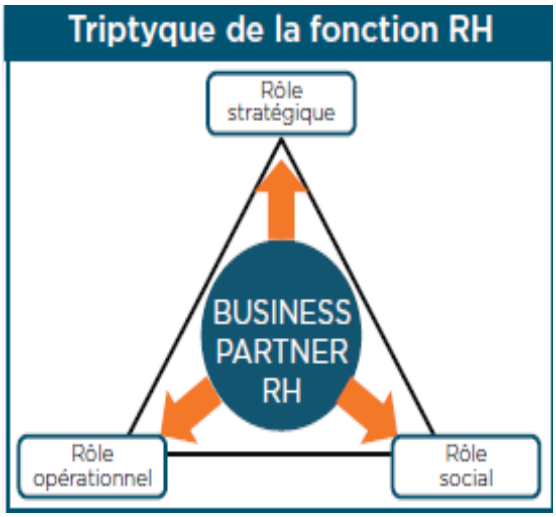
tout en s'adaptant aux changements provenant de l'externe. Il est alors nécessaire de déterminer les besoins et les disponibilités en personnel de l'ensemble des familles professionnelles d'une organisation. Le but est d'identifier les secteurs de l'organisation qui pourraient manifester des futurs excès et /ou carences en effectif, pour savoir si nous devons recruter ou non…



Représentation générale des activités de planification des ressources humaines

Pour toutes les raisons précédemment évoquées, il est de plus en plus fréquent de considérer le capital humain et intellectuel comme la principale source d'avantage concurrentiel. Dans la même idée, la théorie des ressources constitue un cadre conceptuel essentiel pour comprendre comment les processus RH, dont le recrutement, génèrent un avantage concurrentiel susceptible de créer de la valeur.

Malgré les points évoqués ci-dessus, la fonction RH est-elle vraiment un « business partner » ?



D'après une étude réalisée en ligne en juin 2013 à partir d'un questionnaire administré auprès d'un panel de 158 DRH, « 91 % des DRH se perçoivent comme un Business Partner ».

D'autre part, l'étude nous remet aussi à l'esprit que les aspects sociaux et humains sont de plus en plus prégnants : le terme approprié pour désigner cette nouvelle dynamique serait « **Business & Human Partner** » (*cf. schéma ci-contre*)! Vis-à-vis des revendications croissantes des parties prenantes de l'entreprise, la fonction RH doit en effet poursuivre son cheminement vers un rôle de partenaire stratégique « tout en renforçant la dimension humaine de son action ». Nous sommes conscients que cet enjeu passe notamment par l'établissement d'un processus de recrutement qui soit cohérent, légitime, et non discriminant.

Pour conclure sur le lien entre la stratégie et le recrutement, je me permets de reprendre les termes de mon manager François Gasnier lors d'un échange que j'ai peu avoir avec lui au regard de l'avenir du recrutement, et sur sa façon de voir les choses. Il m'a confié que, selon lui, « **le recrutement est aujourd'hui le bras armé des départements RH en entreprise**, que la dynamique générée par la fonction RH était due avant tout à l'activité de recrutement, dans sa capacité à acquérir les talents de demain. » Pour me prouver qu'il n'avait pas tort, il m'a conseillé de faire une rapide recherche sur Viadeo, et de regarder comment se nommaient les personnes en charge du recrutement dans les multinationales. Afin de ne prendre que deux exemples résultants de ma recherche sur le réseau social professionnel, la personne en charge du recrutement chez HSBC est qualifiée de « Recruitment Business Partner » tandis que la personne au même poste chez Tata technologies est quant à elle « HR Business Partner and Recruiter ». Ces deux exemples confirment bien l'importance que nous accordons aujourd'hui aux recruteurs, et ceci devrait s'accentuer en fonction des challenges à venir impactant le métier du recrutement mais aussi les organisations…

B – Le métier de recrutement en pleine évolution

Le processus de recrutement, outre l'importance stratégique qu'il représente dans l'acquisition de ressources clés, est de nos jours nécessaire pour pérenniser l'activité d'une société. D'autre part, les acteurs de recrutement sont sujets à des évolutions permanentes car ils représentent un des principaux liens entre l'interne et l'externe, position toute aussi importante. Ils subissent par conséquent de plein fouet les évolutions technologiques, économiques, sociétales, voire mêmes environnementales.
Nous allons voir à présent, dans cette seconde sous-partie, quelles peuvent être les principales évolutions actuelles liées au métier. Par la suite, nous verrons comment les acteurs du recrutement réagissent en conséquence. Nous développerons pour cela les diverses stratégies qu'ils préconisent et utilisent au quotidien pour s'adapter et répondre aux besoins du mieux que possible.

a) Les dynamiques actuelles et futures liées au recrutement

- **De l'e-recrutement au recrutement 3.0**

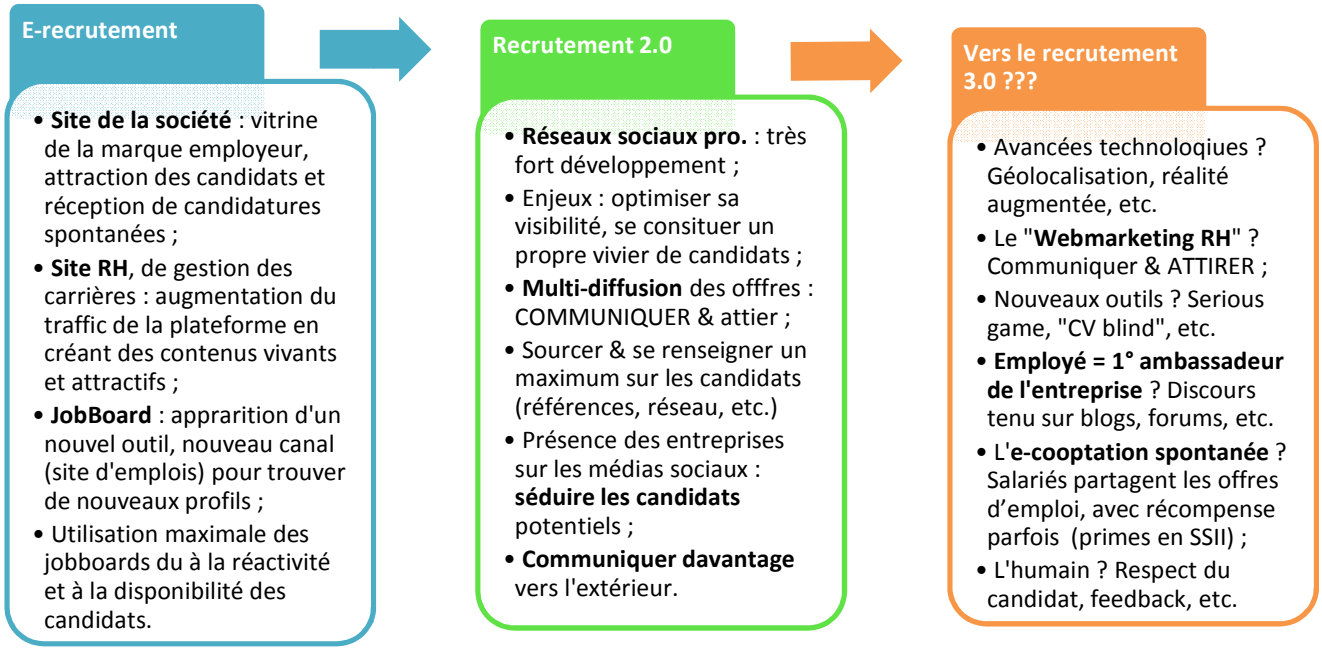
Concernant les principales évolutions qu'ont subi et subissent encore les recruteurs, nous trouvons en premier lieu les changements technologiques et notamment l'arrivée de l'e-recrutement.
Bien que visité et revisité par de nombreux auteurs et professionnels des RH, il est quand même nécessaire d'évoquer les **évolutions successives des outils de recrutement disponibles via internet**, tant ceux-ci ont pris une place fondamentale à l'heure actuelle. Il est en effet loin le temps où l'entreprise se contentait de publier une offre d'emploi sur un journal d'annonces et attendait que les chercheurs d'emploi affluent devant les portes d'entrées de l'entreprise. Aujourd'hui, les recruteurs en phase avec les technologies à leur disposition bâtissent davantage une **stratégie dite « multicanal »**

dont l'objectif est clair : **capter l'attention d'un maximum de candidats potentiels** pour ensuite entrer en contact avec les meilleurs d'entre eux.

Avant d'énumérer les caractéristiques principales de chacune des phases liées à l'évolution du recrutement basé sur internet, faisons un léger rappel historique :

- La première révolution a eu lieu en 1998 avec l'avènement de l'e-recrutement, les outils de sourcing ont depuis fortement évolué avec la montée en puissance d'internet,
- En 2007, le **développement du Web 2.0** (« partage d'informations interactif », J.C. Anna, 2001) et des outils permettant de communiquer à distance ont permis la naissance recrutement 2.0,
- En 2014, alors que la grande majorité des jobboards est surexploitée par les recruteurs, et que chacun d'entre eux possède un profil sur les principaux réseaux sociaux professionnels, il reste encore à savoir quelles orientations prendra le « recrutement 3.0 » dans les années à venir…

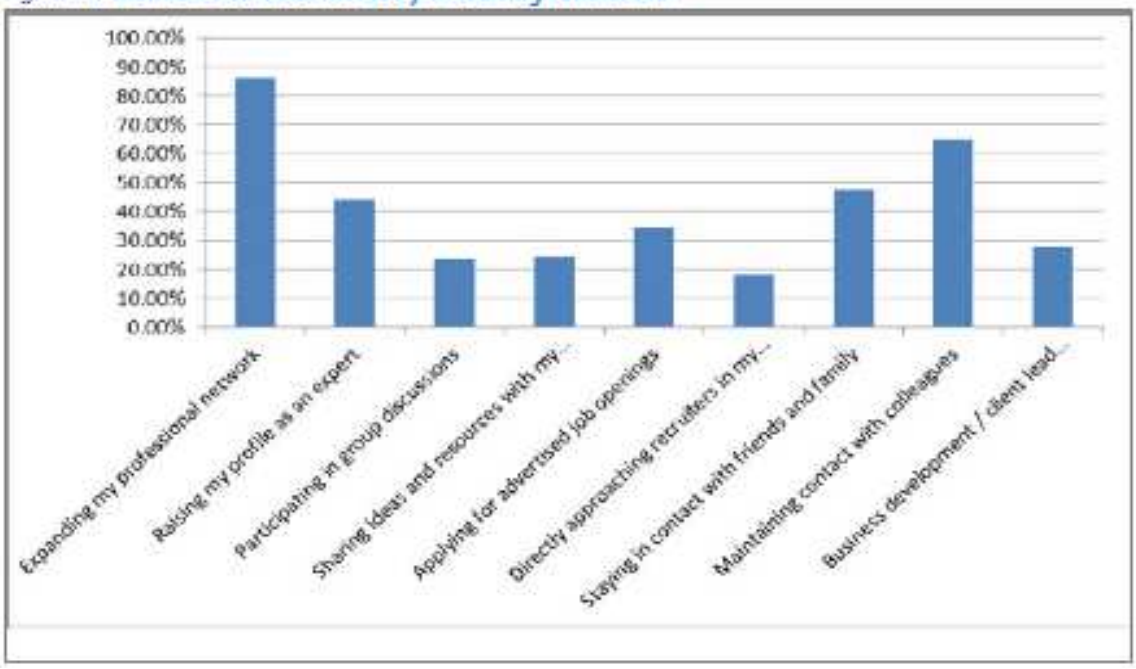
Quelles sont les caractéristiques principales de l'e-recrutement, du recrutement 2.0 et, quelles seraient celles attribuées au « recrutement 3.0 » ?



Pour faire le bilan, quand de nouveaux outils apparaissent, nous devons en tant que recruteurs être curieux et s'y intéresser de très près. C'est à dire qu'en plus de faire un veille continue, nous devons les tester dans la mesure du possible (mais à quel coût ?), se les approprier ou non, et faire en sorte qu'ils jouent en notre faveur : davantage de visibilité pour les annonces et la société, davantage de candidats à contacter et ainsi de suite. En effet, dans la majeure partie des cas, **ces outils nous font gagner en réactivité, et par conséquent économiser du temps et de l'argent**, toujours précieux pour la société. En effet, J.C. Anna, évangélisateur en recrutement, souligne que nous disposons d'une « **réactivité optimale des candidats** » (J.C. Anna, cité par Romain Giry, 2013).

Qui dit nouveaux outils dit aussi nouveaux usages de la part recruteurs mais aussi du côté des candidats ! Il est vrai que la perception de ces derniers au regard des nouveaux moyens de communication a évolué et pour cause, ils sont conscients de pouvoir être contactés plus souvent et ne s'en plaignent par forcément. Toutefois, à en croire les résultats d'une étude menée par une société de conseils en management (Top-Consultant, 2013) quant à l'utilisation faite des réseaux sociaux, les principaux usages et objectifs des candidats (*cf. graphique ci-dessous*) ne sont **pas forcément identiques à ceux des recruteurs** :

Figure 19: Main uses of social media by consulting candidates



On constate que l'objectif fondamental des candidats reste de se **construire un réel réseau** avec :

- 8/10 candidats qui veulent l'étendre,
- 7/10 souhaitent rester en contact avec leurs collègues.

Nous pouvons donc en déduire qu'assez peu de candidatures sont envoyées par le biais des réseaux sociaux professionnels : en effet, **pour l'instant, un seul candidat sur trois candidate via les réseaux**. L'usage proactif des recruteurs est loin d'être la préoccupation principale des candidats, pas encore très commun pour certains d'entre eux. En conclusion, les recruteurs usant en permanence les réseaux sociaux risquent de se heurter à un refus récurrent des candidats, ou de ne susciter aucun intérêt pour la majorité de ceux qui seraient déjà en poste.

- ## D'une vision locale à une vision internationale



A partir du moment où les grandes firmes ont fait le choix de l'internationalisation, la FRH de ces organisations a été fortement impacté, laissant place à une GIRH toujours plus importante. Si à l'origine, les pratiques RH étaient essentiellement liées à l'expatriation et aux activités d'administration du personnel qui en



découlaient, nous assistons depuis les années 1990 à l'apparition d'équipes multiculturelles au sein des différents sièges et, à la difficulté de recruter les talents soit sur place (en local), soit ceux intéressés par une relocalisation à l'international.
En raison de cette expansion géographique, ces entreprises se trouvent dans l'obligation de mettre en place une **stratégie mondiale de GRH** et « des **postes d'experts apparaissent** […] pour étudier les pratiques locales et les harmoniser au niveau global » (Barabel, 2011, p.21). Comme nous l'avons précisé précédemment (*I-A-b, deuxième point*), les personnes en charge du recrutement se spécialisent elles aussi afin d'être à même de répondre aux nouvelles problématiques, souvent diverses au sein des différents sièges de la multinationale, ce qui complique encore plus la tâche.

Dans cette dynamique de mobilité internationale, le cadre de l'activité de recrutement n'est donc plus pensé en envisagé de manière locale mais de façon globale. Pour information, ce sujet a notamment été le thème de mon mémoire de Master 1 : « *En cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser la mobilité professionnelle européenne ?* ». Et afin de prouver que ce thème est d'actualité, j'ai durant la rédaction de mon mémoire de Master 2 reçu un e-mail de Pascale Roux, Lectorat auprès des ÉDITIONS UNIVERSITAIRES EUROPÉENNES, m'informant qu'ils planifiaient de lancer quelques publications sur ce même thème. Ils me proposaient en particulier leurs services de publication afin de rendre mon travail disponible à travers les plus grands diffuseurs mondiaux (*cf. Annexe n° 4, mail de P. ROUX, en lien avec le thème de la mobilité internationale, sujet d'actualité*).

Pour faire face à ces évolutions, les recruteurs ont dorénavant recours à de nouvelles méthodes et ils utilisent pour cela de nouveaux outils toujours plus adaptés à leurs besoins. Concernant les outils, ils sont certes peu nombreux mais peuvent s'avérer efficace.
A titre d'exemple, Pôle Emploi a créé un espace dédié à la mobilité hors du territoire français qui se nomme Pôle Emploi International (*cf. photo ci-contre, à gauche*). C'est un organisme qui gère entre autre les accords d'échanges de jeunes entre la France et plus de 10 pays étrangers, et qui diffusent aussi des offres d'emploi à pourvoir à l'étranger. Pour les recruteurs, c'est un moyen de visibilité supérieur tout en pouvant en parallèle sourcer de nouveaux candidats à l'écoute d'opportunité et mobiles à l'international.



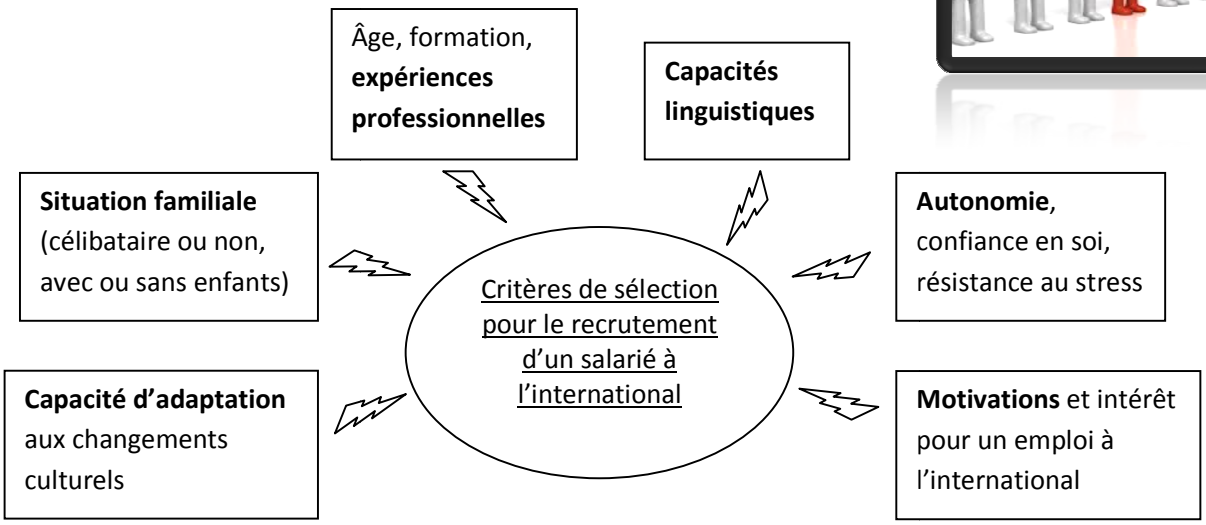
D'autre part, au niveau européen ce coup-ci, la Commission Européenne, organe parlementaire de l'UE, a elle aussi créé un « **portail européen sur la mobilité de l'emploi** » nommé EURES (*cf. photo ci-contre, à droite*). Ce dernier a pour vocation d'offrir des informations, des conseils et des services de recrutement et de placement respectivement aux travailleurs et aux employeurs, ainsi qu'à tout citoyen européen désireux de tirer profit du principe de la libre circulation des ressortissants de l'UE.



En matière de méthodes, une fois que le recruteur estime avoir sourcer les profils qui correspondent aux attentes, il va falloir les contacter pour savoir quel type d'opportunité ils recherchent. De plus, dans une logique d'opportunités hors du territoire national, nous allons aussi devoir évaluer si ceux-ci peuvent être intéressés par une opportunité à l'international. Si tel est le cas, l'important sera de **cerner sans plus attendre leurs motivations profondes** au regard d'une

relocalisation à l'étranger. D'autre part, il faudra établir auparavant une **liste de critères** (*cf. schéma ci-dessous*) auxquels les candidats ne pourront déroger, faute de quoi nous n'avancerons pas dans le processus de recrutement.





Ces **critères (souvent hiérarchisés par importance)** vont en effet nous aider à choisir le « bon » candidat pour un éventuel positionnement sur une opportunité à l'international. Le choix de recruter tel ou tel candidat étant rarement le fruit du hasard, plus cette liste de critères sera exhaustive et précise, plus le choix du candidat dans l'affectation sur un poste hors de son territoire national sera réussi !

b) Les choix stratégiques qui en découlent

- **Quels choix adopter au regard des canaux de recrutement ?**

D'après l'enseignement tiré de Mme C. Desmarais, pour recruter, les entreprises françaises « utilisent de manière équivalente trois canaux » qui sont :

- Les **candidatures spontanées** : importance toute particulière que porte le marché français à ce canal, aujourd'hui encore,
- Le **réseau**, qu'il soit personnel ou bien professionnel,
- Le **marché** : intermédiaires publics (Pôle emploi par exemple), autres intermédiaires (prestataires privés la plupart du temps) et annonces diffusées.

Respectivement, la part des recrutements imputée à chaque canal est de 23,4 %, 32,6 % et 41,7 % (source : Dares, enquête OFER, 2005).

Durant la phase de sourcing, nous recherchons des candidats avant tout qualifiés, pour être opérationnels sur une prise de fonction. Avec la concurrence existante sur le marché du recrutement, il faut sans cesse diversifier les canaux utilisés pour trouver ces profils. Pour ne donner que deux

exemples, la **mise en place de partenariats** avec des écoles ou bien encore la **présence sur des forums et / ou blogs** peuvent être des éléments de différenciation et d'attraction supplémentaire.

Pour développer le premier exemple uniquement, l'objectif est d'**établir des liens avec des sources abondantes de candidats récemment formés** et aussi prêts à être « formatés » au sein d'une structure, d'un secteur particulier et sur un poste bien défini (avec plus ou moins de marges d'autonomie). En recrutant sur des campus préalablement ciblés, nous serons en mesure de développer des relations avec des membres clés des facultés qui connaissent bien notre activité, et qui savent quels profils sont susceptibles de nous intéresser. Petite précision mais qui a toute son importance, nous nous tournerons vers les écoles et / ou universités si et seulement si nous sommes ouverts sur des profils dits « juniors », ou à défaut d'en trouver un plus senior.

Pour donner un exemple concret, basons-nous sur une interview du CEO d'American Express, C. KEN. Il explique l'utilité de faire appel aux Business School et citant l'exemple de la London Business School (*cf. photo ci-contre*), en démontrant l'importance de recruter les « bonnes » personnes pour l'entreprise qu'il dirige. Selon lui, les compétences techniques ou managériales que les étudiants apprennent grâce aux projets au sein desquels ils sont exposés sont extrêmement précieuses pour les entreprises. C. Ken certifie que « le **succès de l'entreprise se trouve dans la capacité à recruter les meilleurs talents**, et que ces jeunes diplômés seront en mesure d'y contribuer immédiatement. »

D'une manière plus générale, dressons un tableau faisant un bilan au regard des principaux canaux de recrutement dont nous disposons, en détaillant leurs avantages et leurs faiblesses :

CANAUX	Classiques		En vogue		Du futur…	
Type	Candidatures spontanées	Réseau personnel	Jobboards	Réseau professionnel	Cooptation 2.0	Marque employeur
Forces	Candidats en recherche active très souvent ; **Disponibilité** immédiate ; **Proximité** de la société.	Importance du **relationnel** ; Meilleur échange ; **Réactivité** des candidats.	**Sélection & diffusion** ; **Réactivité** ; Quantité de candidats ; **Automatisa-tion** des tâches.	Maximiser sa **visibilité** ; Exploiter contacts de nos contacts ; Vérification compétences (**références**)	Possibilité de **références** ; Tirer profit du **réseau des employés** (exemple en SSIII) ;	Source d'**attractivité** ; **Candidatures** ; Attraction des jeunes ; Interaction & communication grand public ;
Limites	**Qualité** des candidatures ; **Cohérence** avec les postes à pourvoir ; **Temps** passé à traiter.	Importance des **compétences** en lien avec le poste ; **Avoir des opportunités** à l'instant T ;	A disposition de tous ; **Coût** abon-nement ; Spécialisatio n des CV ; **Redondance**.	**Réactivité** des candidats ; **Disponibilité** des candidats ; Intérêt des candidats.	**Critiques** qui émanent des employés ; Diversité des profils ; Quel **niveau de compétences** ?	**Pérenniser** l'image ; Avoir le **soutien des employés** ; Stratégie trop ciblée risquée.

Ce tableau comprend une liste non exhaustive des différents canaux de recrutement existants à l'heure actuelle, précisant les avantages et les limites de chacun d'entre eux.

Lorsque nous diffusons une offre de manière officielle (pas de bouche à oreille), ils n'existent que deux moyens de diffusion :

- Les **annonces papier**

Pour ce type d'annonces, force est de constater que c'est le moyen de diffusion qui **perd du terrain, en raison notamment du temps qu'il demande, du rayon géographique qu'il couvre et donc, du nombre de candidats qu'il touche**. En Isère, un exemple local pourrait être Le Dauphiné Libéré, journal au sein duquel les entreprises de la région grenobloise peuvent relayer leurs annonces en lien avec des postes actuellement ouverts. Lorsque nous entreprenons ce type de démarche, il est conseillé de quantifier quel est le retour de candidatures par rapport aux nombres d'annonces passées.
Comme nous pouvons le voir à partir du tableau suivant, la diffusion d'une offre dans la presse papier est très faible quelle que soit la taille de l'entreprise : **15 %**. De plus, elle est également **très souvent doublée avec une diffusion sur internet**. Au global, « la diffusion d'une offre dans la presse papier sans diffusion sur internet concerne moins de 2 % des recrutements de cadres » (étude APEC, 2011, p.3).

Canaux de diffusion des offres lors du dernier recrutement d'un cadre dans l'entreprise

	En proportion d'entreprises ayant publié des offres	En proportion de l'ensemble des entreprises
Diffusion de l'offre sur un site externe à l'entreprise	85 %	70 %
Diffusion de l'offre sur le site Internet de l'entreprise	67 %	55 %
Diffusion de l'offre dans la presse papier	15 %	10 %

Source: Apec 2011

- La **mise en ligne sur internet**

Depuis l'apparition d'internet, ce moyen de diffusion n'a cessé de prendre de l'ampleur. C'est un moyen qui offre tout simplement de nombreux services supplémentaires tels que :

- **Outils de recherches avancés** et simples d'utilisation,
- **Croisement de critères de recherche**,
- Facilité et **rapidité d'utilisation**,
- Pour couronner le tout, les **coûts** peuvent être plus faibles que la diffusion papier.

L'utilisation des canaux de recrutement sur internet renforce fortement sa position vis-à-vis du recours aux annonces papiers. Toujours d'après le tableau (*ci-dessus cette fois*), les offres en ligne ont été utilisées par **plus de huit entreprises sur dix (85 %)** lors de leur dernier recrutement d'un cadre. D'autre part, l'étude de l'APEC nous informe que ces moyens auraient permis de rencontrer le candidat recruté in fine dans 61 % des cas. Enfin, en 2010, « 20 % des entreprises ont utilisé les réseaux sur internet lors de leur dernier recrutement, soit une progression de huit points en deux ans » (APEC, 2001, p.1).

D'après D. Ulrich, il faut obligatoirement « construire une stratégie internet de recrutement » (2010, p.111) : l'objectif est de **conserver une forte présence en ligne grâce à un site web attrayant qui soit connecté aux services de recrutement**. Sur le site de l'entreprise, il sera en effet nécessaire de faciliter

la présentation de candidatures en ligne tout en assurant un feedback rapide aux candidats, afin qu'ils aient une information sur la bonne réception et le traitement de leur candidature.

Pour dresser un bilan de ce qui vient d'être abordé, certains canaux autrefois privilégiés par les entreprises deviennent de plus en plus caducs en raison des points évoqués précédemment : dimension non plus locale mais internationale, nécessité de réactivité, etc.
Outre les outils qu'utilisent la société et les recruteurs**, il ne faut plus sous-estimer les réseaux personnels comme professionnels de nos propres salariés**. Il est vrai qu'à partir de leur réseau, nous pourrons maximiser nos chances d'attirer et de recevoir des candidatures de profils qualifiés, d'autant plus que **la probabilité d'être déjà en contact avec eux est réduite**. En effet, ces personnes en principe déjà en poste mettent beaucoup plus rarement leur CV à jour sur les jobboards et, par conséquent, si elles sont en veille active, nous auront alors l'**opportunité de susciter leur intérêt**. En parallèle, ces mêmes candidats peuvent être incités par leurs connaissances (plus de crédibilité et véracité des propos) qui travaillent au sein d'une organisation à candidater pour un poste vacant au sein de cette même organisation.

- ## Le « top 5 » des stratégies

Maintenant que nous avons clairement défini quels étaient les principaux canaux de recrutement, leurs avantages et leurs inconvénients, définissons quelles seraient le « top 5 » des stratégies à mettre en place par les recruteurs. Pour cela, reprenons cinq points qui ont été évoqués par M. Crawford (Présidente & CEO de Business Sherpa) au sein d'une interview disponible en ligne, datant de 2010. Pour compléter la véracité de ses propos, nous ajouterons des éléments de réponse en fonction de qu'il se fait dans le monde du travail, notamment en matière de recrutement.

1

- « Etre sur que nous sommes **en position de choisir entre plusieurs candidats** pour n'importe quelle poste qui est à pourvoir »

Lorsque nous nous adressons aux managers qui ont un besoin (plus ou moins urgent) en interne, nous ne pouvons nous contenter de présenter qu'un CV, un seul et unique profil de candidat. Il faut au contraire être force de proposition, et **prévoir des alternatives pour un recrutement donné**. En fonction des alternatives que nous présenterons, les chefs d'équipes et / ou bien la Direction fera un choix qui se rapprochera davantage des réalités du terrain et de leur besoin initial. Ils doivent pouvoir **faire un « choix » tout en évitant au maximum les compromis** !

2

- « **Recruter un large éventail de personnes** »

Nous entendons souvent parler de management interculturel (cours spécifique à l'IAE par exemple), de nécessité qu'il y ait au sein d'une société des profils différents. L'enjeu pour eux est de travailler en étroite **collaboration** et d'être source **davantage de créativité et de performance** grâce à la **confrontation de leur point de vue**. La diversité dans son sens le plus général (capacités, cursus, compétences techniques, etc.) est souhaitée afin que les équipes soient constituées de personnes et personnalités différentes, mais qui vont réussir à donner un sens commun à leurs actions.

3

- « Mettre du temps de côté pour **concevoir une réelle politique de recrutement** »

D'une manière générale en entreprise, il y a toujours des priorités à traiter, c'est aussi le cas au sein des départements RH où l'on nous demande d' « agir » sans attendre de directives particulières. Toutefois, se dégager du temps à l'origine pour **définir une politique concrète liée au recrutement** est nécessaire, car ce sera le **point de référence avant d'engager une quelconque action**. Cela permettra notamment de formaliser davantage les entretiens, en fonction des objectifs que nous donnons à notre propre politique. Cette dernière favorise aussi la **transparence vis-à-vis du processus de recrutement** qui va suivre. Il est toutefois important, dans la mesure où elle est formalisée, de la **réajuster régulièrement** en fonction des difficultés rencontrées et des nouveaux besoins.

4

- « **Déterminer quelles seront les embauches initiales** afin de participer à la croissance »

D'après M. Crawford, il s'agit de « la première chose » qui doit être mise au point avant même de parler de sujets tels que le développement ou bien encore la finance. En plus de ces premières acquisitions de ressources humaines, en principe **sources de croissance**, l'entreprise devrait également se définir une « carte d'embauche », en formalisant un minimum les étapes des recrutements à venir. L'utilité est d'avoir une idée au regard du temps, et de **connecter cette activité stratégique de recrutement avec l'ensemble des autres activités** de l'entreprise. En cas de forte croissance, un plan sera nécessaire pour la totalité des embauches à venir : **nous devons en permanence savoir quand, où et combien de personnes** nous allons avoir besoin.

5

- « **Utiliser LinkedIn pour rechercher des candidats de qualité** »

Sans se limiter uniquement à l'utilisation de LinkedIn, il est conseillé aux recruteurs d'utiliser tout particulièrement les réseaux sociaux professionnels de manière quotidienne. Ces réseaux ont une **très forte portée**, notamment dans la phase de sourcing, **surmontant des limites telles que les zones géographiques** ou bien les secteurs. Nous avons entre autre la possibilité de mettre en ligne des **annonces visibles** par tous nos contacts, de faire de **recherches ciblées** à partir d'un moteur de recherche ainsi que de **contacter des candidats potentiellement intéressants**. Même si ces candidats ne sont pas tous intéressés par nos offres actuelles, cela nous permet d'étendre notre réseau professionnel et de créer un premier contact professionnel, avant d'envisager une éventuelle future collaboration...

6

- <u>En plus des cinq premiers points évoqués</u>, nous sommes en mesure grâce à une étude officielle d'en rajouter une sixième qui a toute son importance : « **faire une présélection téléphonique** »

L'étude de l'APEC (2011) nous a livré une donnée importante en matière de recrutement. Il s'agit de la forte croissance de la « présélection téléphonique ». Au sein du tableau (*cf. photo ci-contre*), nous notons que lors de leur dernier recrutement de cadre, presque la moitié **(46 %) des entreprises (françaises) a réalisé une présélection**. Ce taux demeure quasiment inchangé que l'entreprise ait fait appel à un cabinet de recrutement (45 %) ou non (47 %). D'une manière générale, cette étape aurait tendance à se normaliser

Avant de convoquer des candidats en entretien, avez-vous procédé à une présélection par téléphone ?

	Ensemble des entreprises	Entreprises ayant fait appel à un cabinet de recrutement	Entreprises n'ayant pas fait appel à un cabinet de recrutement
Oui	46 %	45 %	47 %
Non	54 %	55 %	53 %

et à se généraliser, en raison du **gain de temps inestimable**. En effet, nombreux sont les recruteurs qui cherchent d'abord à **valider par téléphone différents points de la candidature** (mobilité géographique, date de disponibilité…). Avec ce premier échange vocal, nous **validons aussi un certain « savoir-être » du postulant**, et ses capacités à communiquer lors d'un échange professionnel.

- ## Importance du choix de la source et de l'opérateur

Toujours dans les orientations stratégiques en matière de recrutement, le choix de la source est tout autant crucial pour n'importe quelle société. Afin de situer davantage à quel niveau se situe ce choix, reprenons le schéma qui nous ai proposé par Raymond A. Noe (2006, p.133) :

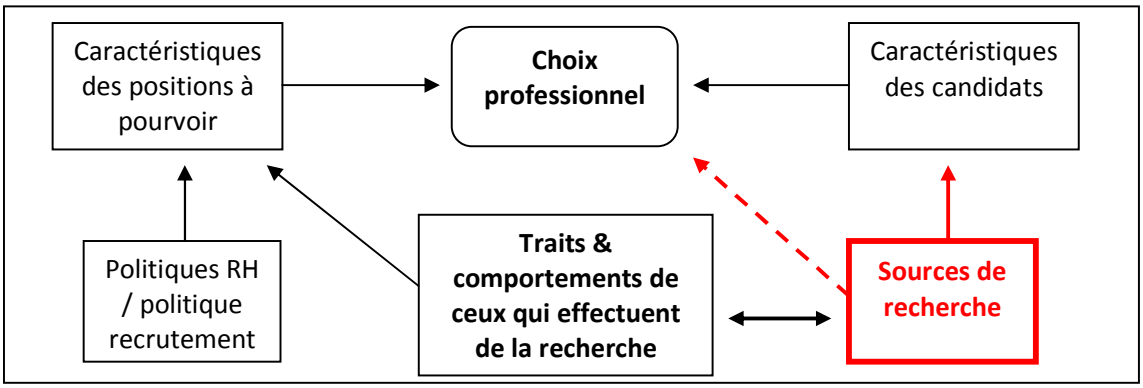


Schéma récapitulatif des relations entre sources de recherche, choix individuels et processus de recherche du personnel

Si nous raisonnons de manière logique, lorsqu'un nouveau besoin en personnel apparait au sein d'une entreprise, la logique serait d'identifier dans un premier temps en interne les employés potentiels en mesure de combler ce besoin. Pour cela, en France notamment, les entreprises peuvent mettre en place des politiques de formation et / ou de GPEC. Il ne faut en effet **pas sous-estimer nos propres ressources humaines**, parfois capable de s'adapter rapidement sur un nouveau poste, une nouvelle fonction au sein de l'organisation. L'enjeu est d'autant plus important qu'une telle situation pourrait nous **éviter de débuter un nouveau processus de recrutement**, source de fortes dépenses. Cependant, il sera sans doute **nécessaire de dispenser une formation** en fonction du « gap » de compétences entre le poste tenu auparavant et le nouveau. De plus, il faudra aussi un **temps d'adaptation** afin d'être opérationnel à 100 %. Toutefois, en dépit des ressources et de la motivation (Direction comme employés), la « **mobilité interne n'est pas toujours possible et pas toujours souhaitée…** » (Dares, 2006, p.7)



Commence alors un réel processus de recrutement tourné vers l'extérieur ! ! !

Une question fondamentale que beaucoup d'entreprises se posent est de savoir si elles doivent alors internaliser le processus ou bien sous-traiter : quel opérateur de recherche devons-nous choisir pour

être les plus efficients et minimiser les erreurs de recrutement ? Pour cela, il faut prendre un certain recul en évaluant différents points critiques avant de s'orienter vers une décision définitive :

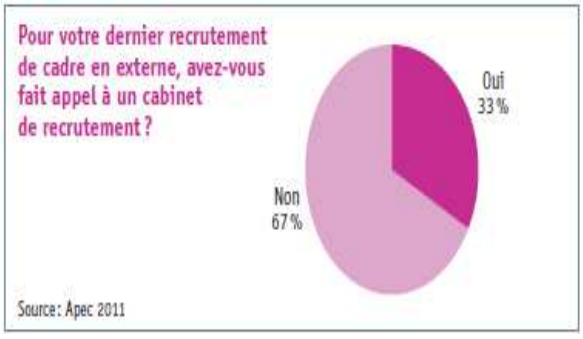
- **En interne, de quelles ressources dédiées spécifiquement au recrutement disposons-nous ?**
- **Quelle est l'importance stratégique du recrutement en cours ?**
- **De tel temps disposons-nous, quel délai nous nous laissons pour trouver le candidat adapté ?**
- **Quel est le budget que nous comptons allouer à cette acquisition de ressource ?**
- **Existe-t-il un prestataire externe en mesure de répondre à ce besoin mieux que nous ?**
- **Etc.**

Selon une enquête OFER datant de 2005, le **taux de recours des entreprises françaises à des cabinets de recrutement n'était que de 4,5 %** (*donnée soulignée sur le tableau ci-dessous*). Toujours à partir de la même étude, en cumulant à présent le pourcentage des cabinets à celui des Entreprises de Travail Temporaire (ETT), le résultat atteint n'est que de 9,6 %, ce qui représente moins d'un recours sur dix de la part des entreprises en France.

Canaux de diffusion	Taux de recours (%)	Nb moyen de canaux associé à chacun d'eux	*Part des usages uniques de chaque canal (%)*
Candidatures spontanées	62.0*	4.0**	*33.4****
ANPE	42.7	4.4	*15.4*
Relations professionnelles	42.2	4.7	*7.3*
Diffusion interne	42.1	4.5	*1.4*
Contact ex-employé	30.6	4.2	*10.0*
Relations personnelles	27.1	4.6	*10.5*
Relations autres externes	18.4	5.2	*0.7*
Annonces presse écrite	17.9	5.3	*4.9*
Annonces Internet	16.8	5.9	*0.7*
Ecoles	13.8	5.6	*4.8*
Annonces autres supports	7.7	5.4	*0.7*
Missions locales	7.5	5.8	*0.3*
Consultation candidathèque	6.4	6.6	*0.4*
Entreprises d'intérim (ETT)	5.1	4.3	*3.6*
Autres canaux	4.7	4.9	*0.0*
Cabinets de recrutement	4.5	5.1	*3.9*
APEC	4.5	6.6	*0.0*
Organisations professionnelles	4.1	5.8	*2.1*
Ensemble	350		*100*

Il y a une dizaine d'années, ces prestataires avaient donc encore du mal à s'imposer face aux autres recours possibles à disposition des employeurs, notamment en raison du coût élevé et de la valeur incertaine qu'ils pouvaient apporter à l'entreprise. Nous aborderons au sein de la seconde partie de ce mémoire (*cf. II*) les caractéristiques des cabinets afin de faire valoir leurs services en répondant de manière très professionnelles aux besoins émis par leurs clients.

Cependant, la roue tourne et en presque dix ans, les données sont toutes autres. En effet, à partir d'une étude de l'APEC datant de 2011 cette fois-ci, nous constatons qu'**une entreprise française sur trois a eu recours à un cabinet de recrutement** (*cf. camembert ci-contre*), pour la dernière embauche de cadre.



Dans la façon de procéder des prestataires, ceux-ci nous propose bien souvent une réactivité importante, une expertise métier à ne pas négliger ainsi qu'un réseau de candidats potentiels conséquent. Quand une entreprise fait appel à un cabinet pour recruter, c'est le plus souvent pour **trouver des candidats sur un profil particulier (multilingue par exemple) et réaliser une présélection (qualification complète de candidats) permettant de lui présenter une liste de quelques candidats (shortlist)** susceptibles d'être reçus en entretien.

Pour conclure de cette première partie du mémoire, rappelons qu'il est vital pour une entreprise d'avoir à l'esprit qu'un recrutement de qualité passera obligatoirement par : l'identification d'objectifs spécifiques et la mise en place d'un réel processus scindé en plusieurs étapes distinctes. Cela minimisera en conséquence le risque d'erreurs, qui contient lui-même un fort impact financier pour l'organisation. En parallèle, l'enjeu majeur est d'acquérir les meilleurs talents disponibles sur le marché afin qu'ils participent activement au succès de la société. En faisant cela, l'activité de recrutement pourra alors être qualifiée de « Business Partner » au sien de la FRH : ce sera alors le « bras armé » de l'ensemble des DRH, car stratégique à la construction actuelle et future de la société concernée.

Depuis l'origine du métier, les professionnels l'exerçant ont connu beaucoup de transformations dans leur manière de travailler au quotidien, que ce soit vis-à-vis des canaux utilisés ou bien des stratégies mises en place. L'arrivée d'internet en particulier a fortement bouleversé les mœurs, comportant des conséquences sur la rapidité de l'échange et la masse d'informations à disposition des recruteurs. Nous sommes en effet passés du support papier aux technologies du Web. Ces évolutions successives ont fait que les stratégies et les méthodologies liées au recrutement ont fortement évolué et évoluent encore à l'heure actuelle.

Ces fameuses stratégies peuvent notamment se traduire par la mise en place de critères (pondérés ou non) pour la sélection de candidats, par la création de partenariats avec des écoles spécifiques ou bien encore par une présence très poussée sur les réseaux sociaux. Outre l'accroissement de notre visibilité, l'objectif de fond reste de réaliser un recrutement efficace par le biais d'un processus de recrutement lui-même efficient et objectif.

Enfin, mis à part l'utilisation des multiples canaux de recrutement à notre disposition, la Direction doit savoir si elle se dote ou non de ressources internes capables de gérer l'ensemble du processus. Pour insister sur ce point, reprenons une question que nous avions soulevée en introduction générale du mémoire : « **Que choisir entre processus internalisé et recours à un prestataire, et dans quelles circonstances privilégier l'externe ? »** *Dans le cas où nous ferions appel et confiance à un prestataire, quelles en seraient les raisons, les motivations ? Nous allons, au sein de la deuxième partie du mémoire, essayer de répondre à ces questions en démontrant la valeur ajoutée du prestataire en recrutement.*

II – LE RECOURS A UN PRESTATAIRE EXTERNE POUR RECRUTER

La première interrogation que nous pouvons soulever avant d'attaquer la deuxième partie du mémoire est, « pourquoi certaines sociétés prennent-elles la décision d'externaliser le processus de recrutement ? » Plusieurs raisons à cela :

- *Les entreprises ont un **volume trop important de recrutement** : celles-ci n'ont pas les ressources en interne pour pouvoir gérer l'ensemble du processus de manière qualitative et traiter toutes les candidatures liées à des postes « ouverts » (à pourvoir) ;*
- *Les entreprises qui n'ont tout simplement **pas de service RH** : certaines sociétés ont une taille dite « critique », c'est-à-dire qu'elles n'ont pas les ressources pour prendre en charge cette activité RH. C'est notamment le cas de certaines PME telles que nous les connaissons en France ;*
- *Les **entreprises prêtes à investir** : notamment dans la recherche d'un nouveau collaborateur (coût élevé du recrutement) car il existe un besoin de compétences externes à l'occasion du développement d'un nouveau marché, de la création d'un nouveau poste, etc.*
- *Les **profils recherchés sont des « candidats avec minimum 5 ans d'expérience** professionnelle » (source : le Guide des Conseils en Recrutement, 2007, Cercomm) ;*
- *Les organisations de plus grande taille peuvent aussi faire appel à un prestataire qualifié de « partenaire clé » qui propose une **expertise en recrutement dans un domaine spécifique**, comme la finance, l'ingénierie, etc. (cf. Annexe n° 5, Corporate Brochure, our core expertise).*

Au sein de cette seconde partie du mémoire, nous aborderons le processus de recrutement d'un point de vue externe à l'entreprise désireuse de recruter, en se plaçant du côté des prestataires.
Avec la première sous-partie, nous analyserons l'approche proposée par les sociétés externes vis-à-vis du recrutement : il sera question d'aborder l'organisation, la démarche et surtout les stratégies « gagnantes » que mettent en place les cabinets afin de trouver les meilleurs candidats sur le marché et ainsi répondre aux besoins de leurs clients.
Dans la deuxième sous-partie, nous mettrons en évidence les avantages ainsi que les limites de faire appel à un prestataire externe. Enfin, pour terminer le développement, nous proposerons des recommandations générales au regard du métier et du processus de recrutement, afin de ne pas aboutir in fine sur un échec.

A – L'approche du recrutement en cabinet

Bien que le cœur de métier reste le même, les environnements de travail du recruteur (en interne) et du consultant (en externe) ne sont pas identiques. L'organisation et la démarche divergent, et en conséquence les stratégies déployées se différencient pour repérer et attirer les meilleurs candidats. C'est ce que nous allons détailler immédiatement.

a) L'organisation et la démarche en cabinet

- **L'organisation mise en place**

Avant de détailler davantage ce point, et afin d'éviter tout malentendu au regard de la multitude de cabinets de recrutement existants de nos jours, je tenais à préciser qu'**aucune organisation n'est jamais identique** pour plusieurs raisons : marché spécifique, rayon d'action géographique, orientations stratégiques, type de clients, contexte géopolitique, etc. Néanmoins, nous pouvons notifier qu'il existe ce que nous appellerons un « socle commun » sur le pan de l'organisation, et qui se traduit part :

- La séparation du recrutement et du commercial

Cet aspect n'est pas une condition sine qua non au bon fonctionnement d'un cabinet mais, une fois que le business est consolidé et la structure bien développée, il est préférable que ces deux aspects soient pris en charge pas des **interlocuteurs différents**. Donnons à présent des exemples concrets :

- Sur le site internet du cabinet Yearling, nous lisons à partir de l'onglet présentant l'organisation interne : « Le Responsable de Mission n'assure pas de fonction commerciale. Cette séparation lui permet de consacrer tout son temps à sa mission de recrutement […] permet au Responsable de Mission de présenter des profils plus pertinents. »
- A partir l'Annexe n° 1 (p.4), nous pouvons lire au regard de la transparence du processus chez Approach People : « Nos recruteurs cherchent des candidats […] contactent les candidats pour un entretien détaillé […] Le gestionnaire de compte quant à lui valide ou non la candidature […] est le point de contact avec le client. »

Cette séparation est **source de réactivité et d'efficacité** dans la mesure où chacun se spécialise sur la partie la plus en lien avec ses compétences et pour laquelle il se sent le plus à l'aise. En interne, cela permet aussi d'établir une procédure de sélection claire en répartissant les rôles en conséquence, l'échange est alors plus fluide. En externe, il est nécessaire d'insister sur la **transparence des processus et des acteurs** du recrutement auprès des clients, gage de qualité et de satisfaction.

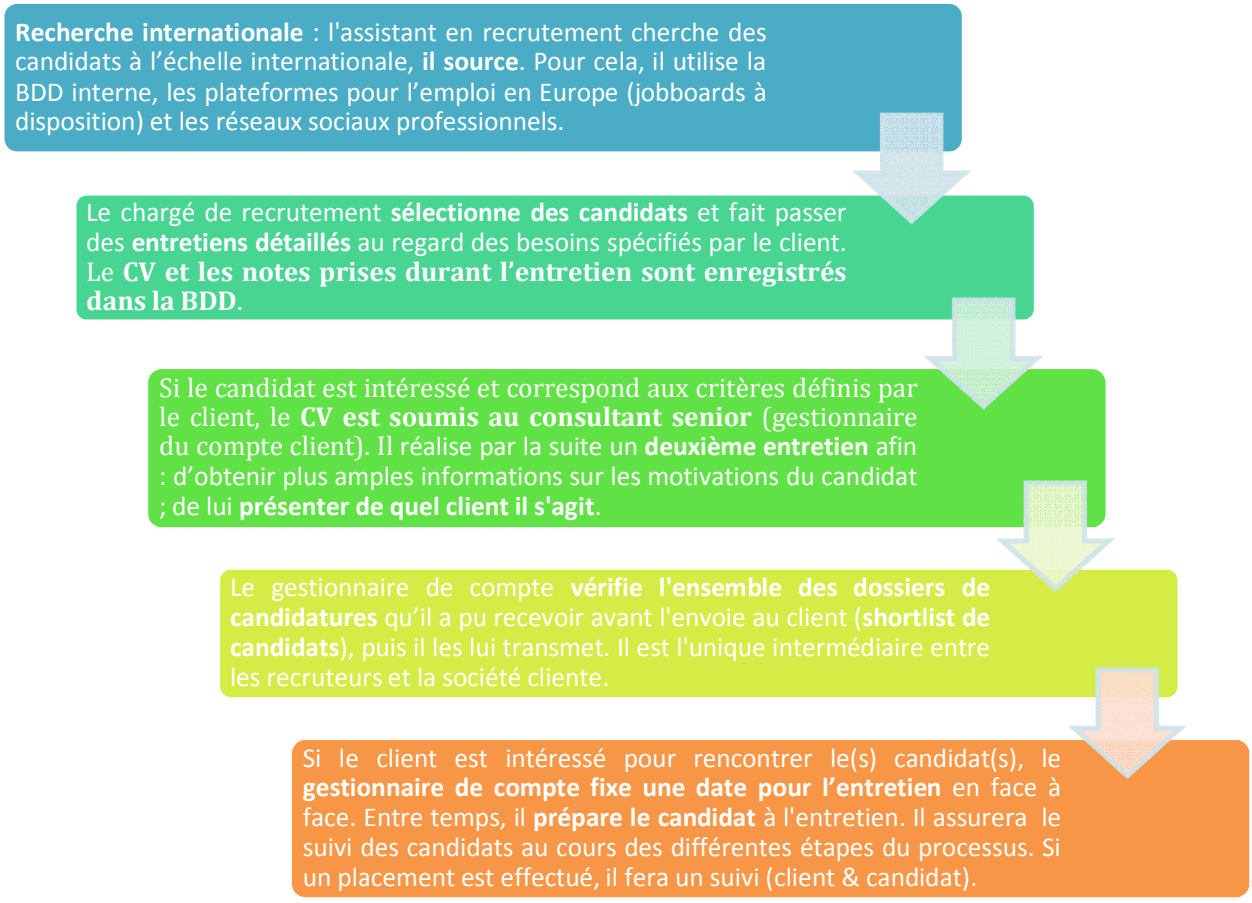
- Constitution d'équipes à taille humaine, composées d' « experts » métier

Nous reviendrons sur cette notion d' « équipe » (cf. II-A-b, deuxième point) plus tard, mais de manière succincte expliquons comment se structure un cabinet de recrutement. En regardant l'organigramme d'Approach People (cf. Annexe n° 2), nous constatons que pour un soixantaine de consultants, il n'existe pas moins d'une dizaine d'équipes. Chacune de ces équipes est composée en fonction d'une expertise métier : à titre d'exemple, pour l'équipe métier « Technology », nous recrutons pour différents domaines d'expertise tels que Software, Mobile, Digital Development, Networks/Systems, etc. jusqu'à répondre aux besoins les plus spécifiques de nos clients. En effet, nous sommes une équipe composée de sept personnes et, les consultants de la division informatique sont des spécialistes du secteur : ils connaissent très bien le marché, les principaux acteurs, les entreprises en croissance et maîtrisent le

vocabulaire utilisé par les professionnels du web et des NTIC. En conséquence, ils seront aptes à cerner les « tops candidats » correspondants à des exigences très poussées.
D'une manière générale, la taille des équipes oscille entre deux et huit consultants, pour créer un **sentiment de proximité, favoriser l'écoute et maximiser les échanges d'informations**. Face aux sollicitations permanentes des clients, ce mode d'organisation facilite la réactivité des consultants et notre capacité à répondre aux besoins rapidement, en tenant compte des « deadline » fixées.

- La mise en place d'une méthodologie de recrutement spécifique

Celle-ci est aussi propre à chaque cabinet mais, nous allons voir au travers de l'exemple d'Approach People, qu'il existe un processus bien établi permettant de satisfaire les besoins des entreprises clientes.



- Un fort niveau de dématérialisation

Au sein des cabinets, la très grande majorité des supports de travail sont des **fichiers informatiques** (format numérique). Nous visons une **efficacité accrue** en permettant une gestion entièrement électronique des données ou des documents produits en interne ou émanant des parties externes (clients et candidats). Il s'agit donc de structures exploitant méthodiquement l'outil informatique pour un échange continu d'informations, c'est-à-dire du **transfert méthodique des supports qui vont permettre d'effectuer le travail au quotidien** et d'avancer dans les processus en cours. L'informatisation se traduit par d'importantes BDD internes, comportant à titre d'exemple des fiches

candidats, des fiches clients et des informations sur les postes à pourvoir chez un client donné. Ces bases **permettent d'avoir un suivi régulier**, de pouvoir revenir indéfiniment sur un candidat en recherche d'emploi par exemple.

- ## Conception d'un Business Model

Afin de satisfaire les exigences des clients, il est nécessaire de définir une **propre stratégie d'attaque**. En amont donc, avant de se lancer à corps perdu sur le marché du recrutement, il est fondamental de définir ce que nous appelons de manière stratégique un « Business Model » (BM, « modèle pour faire des affaires » en français). Ce dernier doit décrire synthétiquement les principaux aspects de l'activité d'une organisation (finalités, ressources et moyens). Il s'agit de garantir l'existence d'une valeur ajoutée pour l'ensemble des clients et pour le reste des parties prenantes à l'activité proposée.

Quelles sont les règles d'or à respecter ?

- A partir de ce BM, **les clients du cabinet doivent identifier de quelles manières le prestataire entend traiter et réaliser ses affaires** en recrutement,
- La pertinence du BM en fonction du marché doit être révélatrice de la **capacité du prestataire à produire des résultats**, autrement dit, réaliser des placements avec une « deadline » fixée,
- Il est nécessaire de se différencier des modèles concurrents existants, afin de **satisfaire un nouveau type de clients** (les clients du secteur digital à titre d'exemple),
- Les **clients doivent s'apercevoir et évaluer**, de manière régulière, quelles est **la valeur qu'ils trouvent** (et apprécient) à travailler avec notre cabinet de recrutement et non avec un autre.

A présent, réalisons à partir de données objectives (sites internet et documents officiels), un exercice de comparaison entre les BM de différents cabinets opérant auprès de clients basés en France :

expectra (groupe Randstad)

- **Proximité locale** avec les clients et les candidats : crédibilité à l'échelle nationale ;
- Engagement dans un recrutement de qualité auprès des **PME françaises** ;
- Double expertise en recrutement & métiers ;
- **Accompagnement** : projets clients & carrières candidats ;
- Propose une **sécurisation des parcours professionnels** pour les candidats ;
- Diversité des profils recrutés ;
- **Promeut l'innovation RH** : le 4/14, premier CDI intérimaire à destination des employés / agents de maitrise / cadres ;
- **Stabilité financière** : fait parti du groupe Randstad.

Michael Page

- Présence à l'international : proximité locale avec les clients ;
- **Spécialisation très spécifique par métier & par localisation** ;
- **Commission au placement** uniquement ;
- Transparence du business, des revenus engrangés ;
- Double exigence de qualité et réactivité ;
- Processus reconnu : identification des meilleurs "cadres" (confirmés) ;
- Multiples recherches : BDD immense, partenariats et multidiffusion ;
- Importance de la **formation en interne**, pour s'adapter aux besoins ;
- **Réputation** auprès de clients stratégiques, image de marque.

Approach People Recruitment

- Répondre à des exigences-clients spécifiques : profils multilingues, mobilité, etc.
- Visibilité et **présence du cabinet en Europe** : bureaux, clients stratégiques et candidats ;
- **Personnalisation de l'offre** & accompagnement des clients sur tout type de métiers ;
- **Qualité de la relation : un interlocuteur par client** ;
- Vision européenne du recrutement et des méthodes ;
- **Diversité des profils recrutés** ;
- **BDD unique** : pas de cloisonnement entre les différents bureaux ;
- Crédibilité : expertise métier des consultants expérimentés ;
- **Transparence sur le processus** ;
- Honoraires standards.

Nous pouvons donc voir que, pour trois prestataires en recrutement travaillant auprès de clients français, il existe à chaque fois des points majeurs de différenciation. Ces points clés du BM sont sources de satisfaction aux yeux du client, ils doivent par conséquent être identifiables d'emblée : les entreprises clientes peuvent alors se rendre compte de la réelle valeur de leur service. Il s'agit de créer un premier attrait, de susciter l'intérêt pour pouvoir par la suite créer et augmenter son business sur une logique de long terme. Une fois le premier contact établi donc, il faudra assurer la continuité de la relation client en mettant en place une démarche commerciale, ce que nous allons aborder sans plus attendre !

- ## La démarche commerciale du consultant



Dans un cabinet, la principale source de création de CA est l'humain, soient les consultants qui perçoivent des commissions au niveau de leur propre business lorsque qu'ils clôturent des postes qui étaient alors « ouverts » chez leurs clients. Un placement effectué est donc synonyme de revenu, c'est-à-dire qu'il déclenche un paiement quasi immédiat, bien que celui-ci puisse être décomposé en plusieurs échéances : tout dépendra des spécificités du contrat établi entre le consultant et le client au sein de l'accord commercial.
Durant cette phase de négociation de l'accord avec le client qui sera par la suite rendu « officiel », le consultant en recrutement se doit d'être en mesure de proposer une offre concrète, qui puisse répondre aux besoins spécifiés par le nouveau client du cabinet. Cette phase de négociation est souvent prise en charge par des consultant seniors expérimentés dans : la relation client, la présentation d'une offre commerciale et la **capacité de convaincre un prospect (par l'expertise préposée)** de travailler avec eux et non avec un autre prestataire.

Plus en amont, avec de s'engager auprès d'un client encore qualifié de « prospect », n'importe quel consultant, même le plus expérimenté d'entre nous tous doit faire preuve de discernement quant aux exigences spécifiques. Nous ne pouvons en effet nous lancer tête baissée pensant que nous sommes en mesure de répondre à tous les besoins du marché : chaque consultant et chaque cabinet d'une manière plus générale ont leurs limites. La clairvoyance se situe dans l'identification méthodique du besoin et comme le disait Napoléon, « **l'attention au détail est la religion du succès** ». En ce sens, il est primordial de **déterminer le plus tôt possible quel genre de mission va nous être proposée** avant de l'accepter.

Dans le même temps, M. Finkel (2013, p.47) nous explique qu'il est « peut être » (nous devons l'interpréter comme « sans doute ») **davantage important de déterminer au plus tôt non pas le type de mission mais l'offre du client.** Il s'agit ici du montant de la commission en jeu pour cette mission.
Pour reprendre ses mots : « Can you put together a "deal" with a poor client selling job? Sure! Can you put together the same deal with a poor offer? Well… Maybe. But should you try? Well… maybe not. »
Pour M. Finkel, dans cette démarche, il y a selon lui deux façons d'identifier une offre probable :

- La première, l' « **échelle de rémunération** », celle préférée des consultants. Ces derniers se basent sur une offre « équitable » et commencent à envoyer des CV de candidats au prospect. Après un certain laps de temps, parfois prolongé, les consultants « peuvent » obtenir un offre, ou bien alors rien ! Le risque est que cette situation puisse se répéter ad vitam aeternam…

- La seconde, vivement recommandée par M. Finkel, consiste à **« découvrir » la probable offre qui se cache derrière cette mission, avant même de commencer à envoyer des CV**. Toujours d'après l'auteur, le coût investi est fréquemment sous-estimé, car au final nous ne pouvons nous permettre de « gaspiller » plusieurs semaines sur une mission sans obtenir d'offre : l'effort investi n'étant donc pas récompensé. Adopter la seconde alternative préconisée par l'auteur permettra, **en résultat direct, d'augmenter la « production » (la création de CA** à en croire M. Finkel) et ainsi de diminuer les missions qui se concluent sans offre concrète.



Une fois la problématique de l'offre résolue, une nouvelle question se pose à nous : elle consiste à **analyser nos propres moyens en fonction de la mission**. Cette étape, plutôt analytique, est le point de départ critique et stratégique avant de débuter une recherche. Afin d'illustrer, prenons deux exemples concrets (le premier, tiré d'un ouvrage, est écrit en anglais pour éviter toute erreur d'interprétation):

Exemple proposé par M. Finkel (2013, p.100)

« I have worked virtually every major area of specialization in our industry […] My average fee at the time was probably $25,000. During a conversation, one of my clients said to me: "Steve, do you guys ever find non-certified accountants or para-professionals?" Well, the truth was no. **I had never filled a para-professional position in my life, and never particularly wanted to**. […] Now had it been a non-client, I would have said "we didn't work that field and walked away." But sometimes you do things for clients that you wouldn't do for a non-client. So I said, "Yes, we do work on non-certified accountants and para-professionals sometimes."

I took a thorough search. […]**I identified five candidates in the morning, I made five recruiting calls** […] I sent them out.

Offer extended, offer accepted. […] It was about a $7,000 fee. "Hmm… nice little $7,000 fee." […] There was a lesson here and a pattern evolving. […] I began saying to my clients: "By the way, I don't know if I've mentioned this, but we work heavily in non-certified accountants and para-professionals. I hadn't brought that to your attention? Well, it's one of our strong points." I didn't want to specialize in positions like that, but **the fees were not to be overlooked for the time invested**. »



Exemple donné par mon collègue F.C

Durant mon alternance, j'ai un jour évoqué à un consultant senior de mon équipe la difficulté que j'éprouvais au quotidien à trouver des candidats vis-à-vis d'une certaine mission. Il m'a alors confié qu'il était lui-même en cours de **recherche sur une mission depuis plus d'un an**. Cette mission lui avait été **assignée pas un de ses clients privilégiés** (stratégiques pour le business). Le problème n'était pas que le poste vacant ne l'intéressait pas (fee importante) ou qu'il n'était pas urgent (bien au contraire), mais qu'il **ne trouvait tout simplement pas de profil en lien avec le besoin** du client. Il se trouvait alors tiraillé entre un client qui le relançait régulièrement (même si conscient de la difficulté d'identifier un profil parfait) et un réservoir de candidats inexistant. Situation très problématique étant donné qu'il **ne pouvait refuser une telle mission par peur de perdre un client stratégique** (passé, présent et futur) source de gains financiers. Il m'a expliqué que s'il s'agissait d'un nouveau client, il n'aurait jamais accepté de rechercher des candidats, par **peur de perdre son temps, et donc de l'argent** ! Finalement, pour conclure positivement cet exemple, **après un an et demi d'investissement personnel, mon collègue a clôturé l'opportunité** avec le candidat « rêvé » du client.



La morale du premier exemple est, qu'il ne faut en aucun cas subir ce que M. Finkel qualifie de « high fee syndrome », soit rechercher et se concentrer uniquement sur la recherche de missions sources de très grosses commissions. L'enjeu est de **ne pas passer à côté d'autres opportunités de faire du chiffre d'une manière beaucoup plus simple, avec qui plus est moins d'investissement**. En rapport à cela, il parle de « mix » à trouver dans les niveaux de recherche, qui se traduit pas le **ratio commission / temps nécessaire pour finaliser le recrutement**. De plus, sur un nouveau besoin client, le consultant peut aussi se challenger afin de ne pas se faire supplanter par un concurrent, au risque de perdre son client…



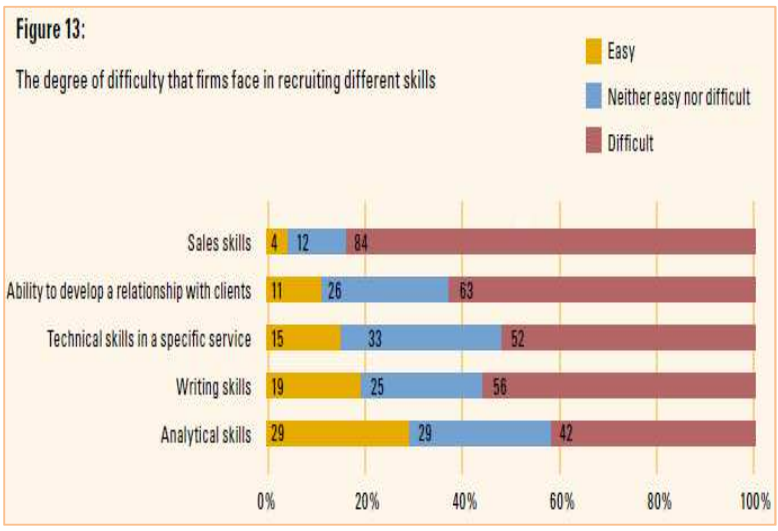
Dans le même style, la morale du second exemple (basé sur mon expérience professionnelle) est qu'il faut coûte que coûte **respecter ses engagements vis-à-vis des clients dits « fidèles »**, bien que l'investissement soit plus important. Tôt ou tard, nous serons récompensés par le temps dépensé dans cette recherche de longue haleine. L'enjeu ici est de ne pas mettre un terme à une étroite collaboration existante depuis plusieurs années entre une entreprise cliente et un prestataire. En revanche, lorsque que nous sommes avertis de la réelle difficulté de trouver tel ou tel type de profil, **il vaut mieux éviter de dire « oui » à un client potentiel**, le temps passé sera tout simplement gaspillé et, comme a tendance à répéter mon manager : « **on ne peut revenir sur le temps écoulé !** »

b) Quelles stratégies « gagnantes » pour recruter ?

En fonction de ce qui vient d'être dit, dans le cadre d'une « prestation en recrutement », quelles peuvent être les stratégies liées à l'identification et à l'attraction de candidats très ciblés et fortement qualifiés ? Quelles méthodes utilisées par les consultants font que les clients voient leur(s) besoin(s) satisfaits ?

• Recruter les meilleurs consultants en recrutement

Face aux exigences changeantes des sociétés clientes, les cabinets doivent en conséquence s'adapter de façon permanente. Pour répondre à cet enjeu, les prestataires en recrutement se donnent eux aussi pour objectif d'acquérir des ressources humaines compétentes, qui feront le succès de la société.



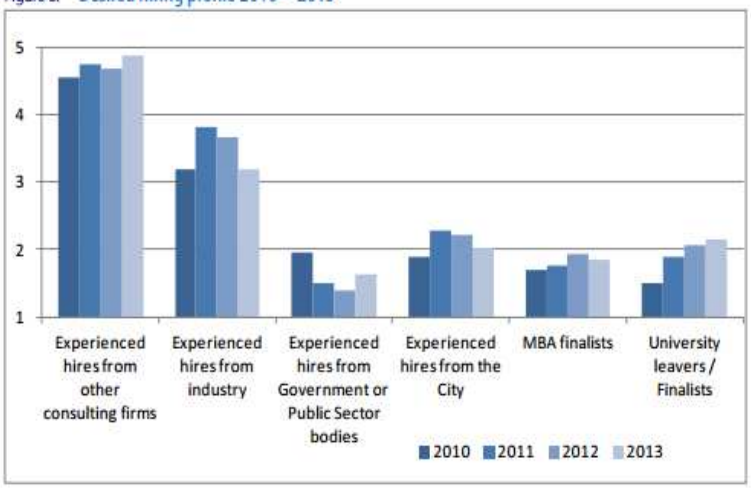
D'après un rapport (Trends in consulting firm recruitment*)* officiel datant de 2010, trouver les bonnes compétences dont disposeraient les consultants en recrutement reste un enjeu majeur (*cf. schéma ci-contre*). Concrètement, cela revient à dire que mêmes les prestataires se doivent de **recruter les meilleurs candidats, afin répondre aux besoins clients et ainsi stabiliser l'activité** du cabinet.

A partir du schéma (étude, 2010, p.15), nous constatons que les prestataires ont en effet beaucoup de mal à trouver le profil idéal.

Pour résumer le schéma succinctement, la **principale difficulté réside dans la capacité à trouver des consultants aguerris disposant d'une forte compétence en vente** : c'est en effet le cas de plus de huit cabinets sur dix (84 %). Un consultant qui ne saura pas vendre sa prestation en recrutement n'arrivera pas à construire un business conséquent, et quand bien même il aurait des clients, il exprimera beaucoup de difficultés à susciter l'intérêt des candidats potentiels. La seconde compétence recherchée est la capacité de développer des relations positives et continues avec les clients. Il est vrai que les consultants doivent créer en permanence du nouveau business en fidélisant les clients : pour cela, ils doivent être à l'écoute de leurs besoins, les entendre et les comprendre.
Sans entrer plus dans les détails, chacune des cinq compétences évoquées au sein du schéma va faire que la « production » (Finkel, 2013, p.48) du consultant va augmenter au sein de la structure. Globalement, pour presque deux tiers des sociétés, 68 % (étude sourceforconsulting.com, 2010, p.15) le challenge majeur des prestataires en recrutement à l'heure actuelle est de trouver la bonne personne.

En plus de ces compétences requises vient s'ajouter la problématique de trouver des consultants de différents niveaux d'expérience, sachant que les consultants seniors sont les plus recherchés. Avec cette appétence envers les profils expérimentés, les **cabinets sont friands de consultants disposant d'ores et déjà d'une autre expérience significative dans le métier**.

Figure 5: Desired hiring profile 2010 – 2013

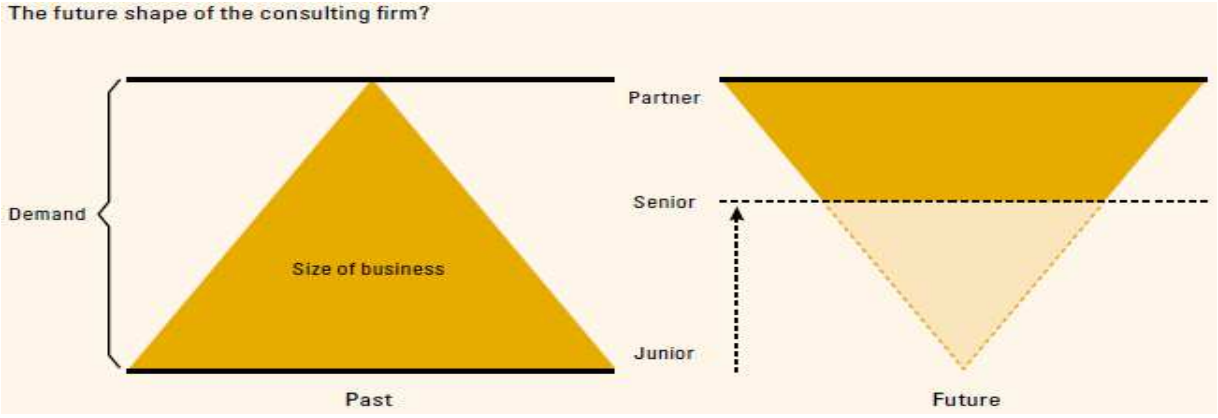


En regardant de plus près les profils « recherchés » en 2013 (*cf. graphique ci-contre*), il est clair que la plus forte exigence a été « expériences préalables dans une société de consulting en recrutement ». Il s'agit d'un critère de sélection en évolution constante au cours des dernières années, et qui est immédiatement visible lorsque nous prenons connaissance du graphique. Dans le même laps de temps, les cabinets ont eu de plus en plus tendance à exiger le fait que les nouveaux consultants devaient avoir une formation en de niveau Master (école et / ou université)

Enfin, une fois que nous avons surpassé cette étape liée aux critères d'embauche d'un profil expérimenté et compétent, le challenge suivant consistera à le retenir, ce qui ne sera pas de tout repos sur un marché très compétitif comme l'est celui du recrutement. Les ressources humaines du cabinet constitueront en effet le principal facteur clé de réussite pour satisfaire les attentes des clients actuels et futurs : les conserver est par conséquent synonyme de pérennisation de l'activité de consulting.

Traditionnellement, nous savons par expérience et réputation que les entreprises de consulting en recrutement ont gagné et gagnent encore la plupart de leur profit à partir de leur effectif dit « junior ». Je m'explique : étant donné que leur rémunération de base est inférieure à celle des seniors, la

différence de potentiel de gain entre un junior et un senior est en faveur du junior, sachant que le « taux d'utilisation » sur la partie purement recrutement est supérieur pour le junior. Il est aussi vérifié que les seniors sont plus chers à maintenir en activité et que leur « taux d'utilisation » pour la recherche de candidats est souvent bien inférieur : ils sont également impliqués dans d'autres activités telles que le reporting, le coaching, le développement du business ou bien encore le management.



The balancing act: trends in consulting firm recruitment, The future shape of the consulting firm, 2010

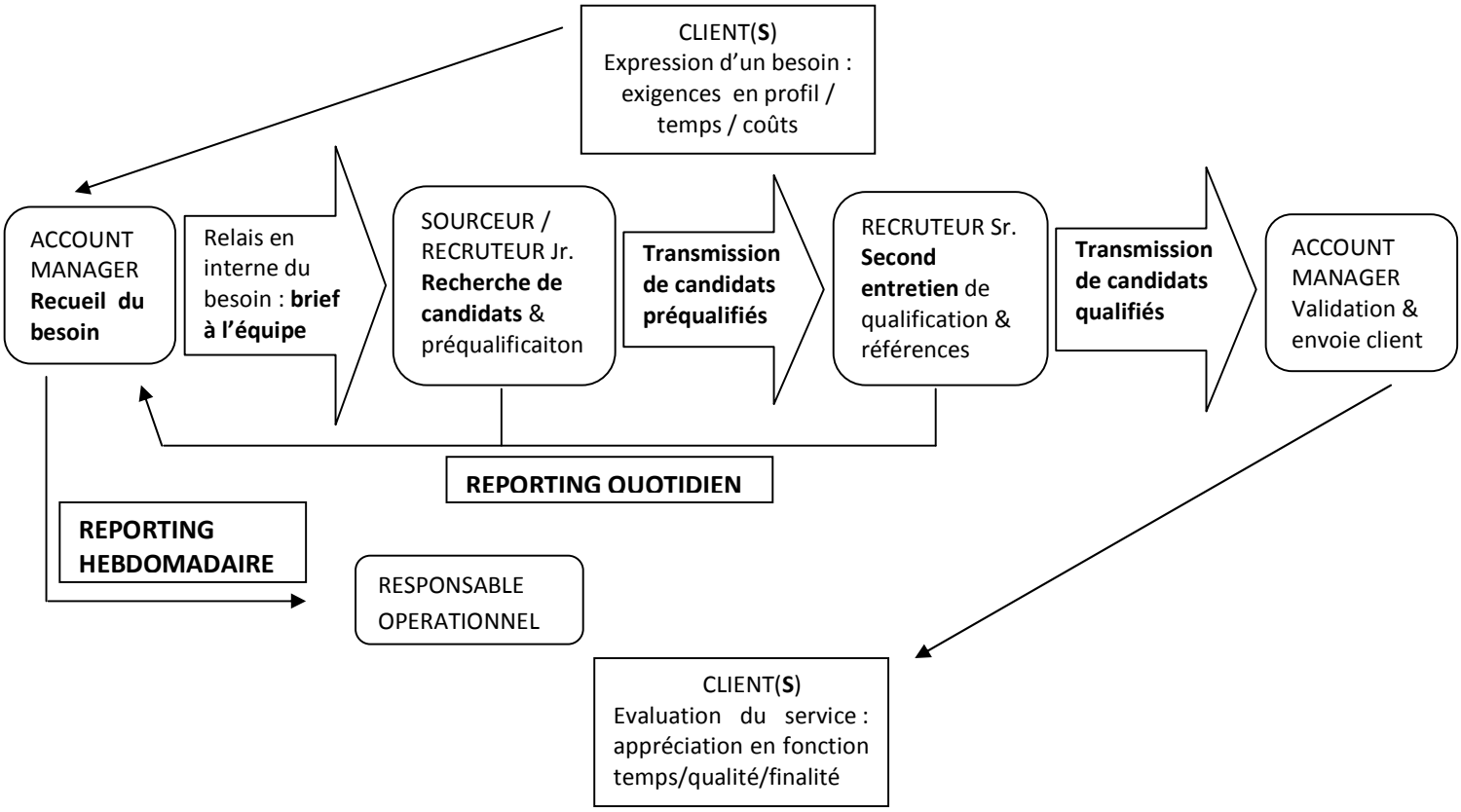
Cependant, un nombre croissant de sociétés a indiqué pendant l'étude de 2010 que cet aspect de « management » allait devenir davantage important en raison d'une croissance continue des structures. Cela combiné à des commissions en principe supérieures signifie qu'il deviendrait économiquement plus avantageux d'employer une plus grosse proportion de personnes en haut de la pyramide que par le passé. Si cette dynamique venait à se confirmer, nous assisterions à un changement majeur dans le mode d'organisation de ces sociétés dans le futur (*cf. graphiques ci-dessus*).

Une fois que les ressources humaines sont acquises et que les compétences nécessaires sont à disposition de la structure, la différence de résultats entre les divers prestataires en recrutement sur le marché sera due en forte partie à l'organisation. De celle-ci découlera une certaine cohésion entre les membres de la société, notamment au sein des différentes équipes qui vont être créées.

- ## Favoriser la collaboration au sein des équipes

Comme précisé précédemment (*cf. II-A-a, premier point*), la relation avec les parties prenantes externes se fait à deux niveaux : nous avons d'un côté un consultant senior qui gère la relation client et de l'autre un consultant en principe plus junior qui se charge de sourcer et qualifier des candidats.

Dans un souci de qualité du service rendu au client, les équipes des cabinets sont en principe dispatchées au sein d'open space de façon à permettre une communication permanente, source de productivité. Nous devons promouvoir l'échange, synonyme de réactivité face à un besoin externe. Pour illustrer cet argument, nous avons reconstitué au sein d'un schéma (*cf. page suivante*) le « workflow » en place au sein de l'équipe « Technology » d'Approach People Recruitment dont je fais parti.



Grâce à cette représentation schématique, nous constatons que la **création qu'équipes à taille humaine fluidifie le processus** de recrutement. En définitive, nous évitons la mise en place de processus longs et rigides comme c'est souvent le cas au sein des entreprises clientes de grande dimension.
La **réactivité est au contraire une force des prestataires en recrutement**. A titre d'exemple personnel, en l'espace d'une demi-heure, je contacte et qualifie un candidat (compétences) au regard d'une opportunité (motivations) dans un premier temps ; si le candidat correspond au profil recherché et qu'il est intéressé, j'en informe immédiatement mon manager qui validera par la suite le profil et pourra alors envoyer à son client une nouvelle candidature.
Là se situe tout la problématique pour être efficace, sachant que comme le rappelle M. Finkel, « **le temps est notre atout le plus précieux** » (p.107, 2013) face à la nécessité de recruter.

Autre point critique lié à l'organisation de l'équipe, le manager doit être très réfléchi dans l'affectation de nouvelles missions auprès de ses collaborateurs. Il faut à ce moment-là éviter de les surcharger ce qui les ralentirait, ou au contraire de sous-estimer leur capacité d'accumuler de nouvelles missions ce qui diminuerait la probabilité de générer du chiffre d'affaires.

Une fois que les missions ont été réparties entre les membres de l'équipe, certaines méthodes spécifiques de recrutement peuvent être mises en place au niveau « intra-équipe » pour viser



l'**amélioration continue**. En effet, en s'inspirant par exemple des méthodologies de travail qu'il existe dans le monde du développement informatique, mon collègue F.C (consultant senior chez Approach People) avait pour sa part mis en place avec son équipe une **méthodologie de travail dite « Agile/SCRUM »** (*cf. annexe n° 6, Méthodologie Agile Scrum appliquée au métier du recrutement*).

Dans un cadre de travail collaboratif, cette méthode permet quotidiennement de revenir sur :

- Les missions sur lesquelles nous avons travaillé le jour précédent,
- Les **difficultés** que nous avons rencontrées dans l'atteinte de nos objectifs,
- Les **axes d'améliorations** que nous entendons mettre en place pour pallier à ces difficultés,
- Les missions sur lesquelles nous avons prévu de travailler le jour J,
- Des **conseils prodigués par le consultant senior** qui supervise la réunion, voire même par les autres collègues.



Au final, il s'agit d'un **échange de bons procédés** plus ou moins informel afin de pourvoir améliorer notre organisation et, en conséquence notre production. Avec cette démarche d'amélioration continue, nous pourrons sur le long terme répondre plus rapidement aux besoins des différents clients en s'améliorant sur deux fronts :

- Le quantitatif : nombre d'envoi de CV / candidatures,
- Le qualitatif : candidatures qui débouchent sur des entretiens dans un premier, et sur des placements concrétisés dans un second temps.

L'organisation de l'équipe doit donc privilégier certains modes de fonctionnement et procédures afin d'être plus réactif tout en s'améliorant quotidiennement de manière collective, en **tirant une certaine force de nos co-équipiers** (*cf. photo ci-contre*). Il est nécessaire que les équipes de consultants spécialisées par métier travaillent de manière rapprochée : les seniors partagent leurs retours d'expérience tandis que les plus juniors doivent écouter les conseils et être force de proposition. Le mot clé à employer ici serait « **collaboration** », dans la mesure où un recruteur ne doit pas uniquement viser un objectif personnel de court terme (placement) mais doit s'inscrire au sein d'un objectif commun de plus long terme, au sein de la structure.



- ## Se créer et utiliser des méthodes spécifiques

Nous avons vu ci-dessus que, pour répondre à des exigences clientes toujours plus poussées, les cabinets doivent en interne mettre en place des « best practises ». Pour rebondir sur cette notion de « pratiques exemplaires », toutes les sociétés du marché du recrutement effectuent une veille permanente, une sorte de benchmarking des méthodes et des outils de recrutement, pour ne pas prendre l'eau face à la réactivité et à la souplesse de certains concurrents.

Toutefois, bien qu'il existe un cadre commun de travail au sein des structures et des équipes, chaque consultant devra par la suite se l'approprier en y rajoutant ses particularités, en construisant sa façon personnelle de procéder. C'est pourquoi, nous allons à présent essayer d'identifier les meilleures stratégies qui peuvent être mises en place au niveau individuel du consultant, afin de maximiser son potentiel de recruter les bons candidats tout en satisfaisant les attentes des différents clients.

- En premier lieu, un consultant doit faire preuve d'organisation et de rigueur



Lorsqu'il se voit assigner de nouvelles missions parfois très diverses : il doit être en mesure de **prioriser ses tâches en fonction des différentes « deadline »**. C'est un souci d'organisation quotidien dans la mesure où nous devons répartir notre travail pour ensuite **réaliser un suivi de ce qui a été fait et de ce qu'il reste à faire**.

A titre d'exemple, un consultant junior devra mettre au point un suivi des candidats qu'il a contacté. Mais qu'entendons-nous par « suivi des candidats » ? En cabinet, lorsque nous identifions un bon candidat pour lequel nous n'avons pas d'opportunité à l'heure actuelle, il ne faut en aucun cas mettre son CV de côté, pour qu'il ne tombe pas aux oubliettes. Raison étant que les candidats intéressants sont rares et qu'ils représentent la « mine d'or » du consultant : c'est en effet un fort potentiel de futurs placements. De plus, il faudra que le junior se conforme à l'**activité de « reporting »** vis-à-vis des collègues plus seniors avec qui il échange en permanence : l'objectif est de faire le point sur les objectifs assignés : « ont-ils été atteints ou non ? Si OUI, de quelle manière ? Si NON, pour quelles raisons ? »

Nous devons aussi être les plus efficients possibles lorsque nous nous engageons dans la réalisation d'une nouvelle tâche. En phase de sourcing par exemple, un consultant ordonné et rigoureux ne devra pas se faire interrompre en permanence par des mails non importants (comme des retours négatifs de candidats par exemple). Autre exemple, si un candidat quelconque appelle le consultant en train de réaliser un dossier de candidature, il reportera l'appel en convenant d'un autre entretien téléphonique à un moment bien précis. L'enjeu est de **ne pas se laisser déborder par la charge de travail** et par les différents retours. En contrepartie, le consultant sera en mesure de répondre plus facilement aux demandes des clients s'il **sait lui-même ce qu'il doit faire précisément et à quel moment**.

- Un consultant est en mesure d'agir sur du court terme tout en ayant une vison de long terme

La compétence d'agir sur le court terme est due en majeur partie (70%) à notre capacité d'organisation. De là découlera notre efficience sur le long terme. Pour vous donner une illustration concrète, un de mes collègues, fort de sept années d'expériences dans le métier, était certain d'avoir trouvé un superbe profil pouvant correspondre aux exigences d'un de ces clients en particulier. Le client n'ayant pas de besoin à l'heure actuelle, il a fait le choix de conserver le CV dans sa base personnelle. Trois mois après, ce même client lui a fait part d'un besoin similaire au profil du CV conservé. Ayant toujours le CV à disposition, mon collègue a de nouveau contacté le candidat en question et a pu envoyer sa candidature car il était toujours en recherche. Au final, il a clôturé cette mission en moins d'un mois avec un seul CV.

- Un consultant doit aujourd'hui <u>être un recruteur 2.0 aguerri</u> pour plusieurs raisons :

➢ Effectuer une **veille permanente**, que ce soit vis-à-vis des concurrents, des derniers outils à disposition sur le Web, des marchés de niches qui se créent, des potentiels clients, etc.

➢ Accéder à un **ensemble diversifié de canaux de communication** (réseaux sociaux, site d'entreprise, jobboards…) et mettre en place une communication au sens large,

➢ Développer des **stratégies de recrutements multicanal** et cross canaux : elles sont ciblées en fonction du comportement des internautes qui zappent en permanence de source de recherche (site institutionnel, blogs…),

➢ **Profiter des dernières techniques de recrutement** qui se développent pour toucher un public plus large : candidats en veille passive, e-cooptation…

- Les consultants ne doivent <u>pas tomber dans la « facilité »</u>

Selon M. Fikel, avec l'apparition de l'EPF (*cf. introduction générale*), les personnes travaillant au sein d'agences d'emploi faisaient à l'époque leur business en « vendant » le mérite de disposer de candidats rares et qualifiés. Mais leur activité quotidienne se résumait essentiellement par le passage d'annonces dans les journaux et par l'accumulation de candidatures reçues. Il s'agissait donc d'un service basé sur une solution de « facilité ». De nos jours, à partir des méthodologies de recrutement basées sur le web, nous pourrions avoir une activité identique avec les jobboards. Dans ce cas-là, quel mérite accorder aux agences de recrutement si les candidats peuvent être trouvés de cette manière, qui plus est si les candidatures présentées aux clients deviennent redondantes ?

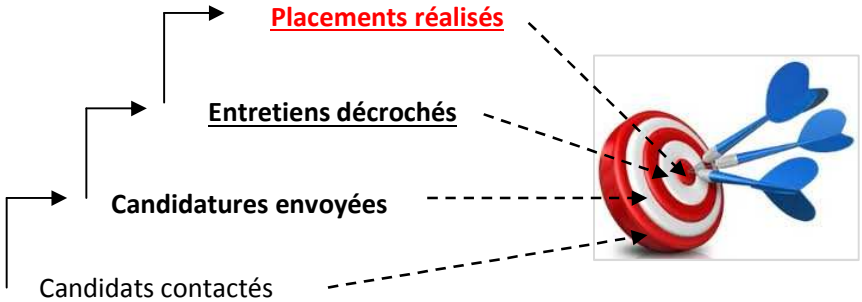


Morale de ce paragraphe : **nous ne pouvons nous contenter des outils qui sont mis à notre disposition**, nous devons sans cesse être à l'affut et prendre les devants. En effet, pêcher (*lien avec la photo ci-contre*) dans un étang rempli de poissons n'est pas la bonne solution pour trouver le meilleur poisson qu'il soit !

- Enfin, n'importe quel consultant en recrutement <u>doit être objectivé en permanence</u>

D'une part, cela passe par **la logique et la raison d'être du cabinet**, dans la mesure où ce sont les consultants qui génèrent du chiffre. A titre d'exemple, lorsqu'un consultant junior arrive chez Approach People, il est à la fin de sa période de formation objectivé sur un envoie de 5 puis de 10 CV par semaine. Le consultant senior doit quant à lui réaliser un certain chiffre d'affaires mensuel.

D'autre part, le consultant doit **s' « auto-objectiver »**, en se fixant lui-même des objectifs difficilement atteignables, pour **améliorer ses performances de business et sa production globale** (*cf. représentation en cible ci-dessous*). Pour cela, d'après W. S. Kong, consultante senior en recrutement, nous devons avoir un **esprit de « chasseur »** (2010), pour maximiser nos chances de trouver le bon candidat et de le placer par la suite. Pour elle, « l'essentiel est d'avoir à disposition un téléphone, un ordinateur et une connexion internet afin de pouvoir exercer ce métier ! »





Pour conclure au regard des procédures fondamentales du consultant en recrutement, je vous propose de faire un schéma reprenant un échange que j'ai eu avec mon maître d'alternance, M. Gasnier.
Selon lui, <u>afin d'être un réel « expert en recrutement », le consultant doit cumuler</u> :

- Des « **compétences** » : en recrutement (sourcing…), en informatique, etc.
- Une « **organisation** » : savoir organiser régulièrement son travail et s'y tenir,
- De la « **disponibilité** » : ne pas se contenter du minimum mais être en revanche un disponible en permanence auprès de ses collègues, des clients et des candidats.

Si et seulement si ces trois conditions sont réunies, le consultant sera **capable de clôturer des recrutements** régulièrement et d'être **reconnu par ses clients comme partenaire stratégique**.

B – Les avantages et les points de vigilance

Nous avons donc vu quelles étaient les stratégies préconisées pour recruter lorsque nous nous positionnons de manière externe au besoin initial, c'est-à-dire en tant que prestataire. Nous pouvons affirmer que celles-ci sont variées, importantes dans la mise en œuvre et spécifiques à chaque situation. De plus, ces stratégies dépendent de l'organisation qui est mise en place au sein du cabinet.
Maintenant que nous avons à l'esprit les spécificités majeures des prestataires en recrutement et les principales caractéristiques des consultants y travaillant, portons à présent un regard davantage critique. Avec cet objectif, à l'intérieur de cette seconde sous-partie, nous présenterons dans un premier temps l'utilité et les bénéfices de faire appel à un prestataire. En second lieu, nous reviendrons sur les aspects plutôt négatifs de cette relation commerciale avant de, et pour finir, préconiser certaines solutions pour pouvoir satisfaire le besoin en recrutement à l'origine de toute cette démarche.

a) L'utilité de faire appel à un prestataire en recrutement

- **Un interlocuteur jugé « compétent »**

En fonction de tout ce qui a pu être dit plus en amont au sein de ce mémoire, nous nous sommes rendus compte que le profil du « bon » recruteur, que ce soit pour un recrutement interne ou pour le besoin d'un client, mélange le métier de RH à celui de commercial. Bien que nous ayons tendance à opposer les deux, le premier gère de l'humain (aspect social) tandis que le second est censé faire du chiffre en vendant (aspect économique), nous ne pouvons cependant nier que la fonction de recruteur recoupe les deux aspects. L'enjeu est de trouver un juste milieu pour avoir un profil « hybride ».

Toutefois, à l'heure actuelle, le recruteur basé directement chez le client final a un profil encore souvent trop tourné « gestionnaire des ressources humaines » plus que celui que nous pourrions nommer « acquéreur de nouvelles ressources humaines stratégiques ». Sur un poste comme celui dépendant du département RH, l'objectif n'est pas de gérer de l'humain (d'autres pratiques RH sont mises en place en interne pour cela) mais bel et bien de trouver et de doter son entreprise des meilleurs candidats. C'est pourquoi, un **recruteur doit aussi avoir une forte appétence pour la partie commerciale** : il doit être en capacité de vendre son entreprise, le poste qui est à pourvoir. Pour cela, il faut **se créer un argumentaire de vente (réel mais vendeur)** face aux candidats potentiels, susceptibles de partir chez un concurrent à tout moment.
Pour aller plus loin, d'après un article en ligne de S. Baron, trois techniques principales doivent être préconisées pour attirer les meilleurs candidats, autrement dit « booster l'attractivité du job » :

- « **Racontez-leur l'histoire de votre entreprise** » : les recruteurs doivent êtres des « conteurs »,
- « **Décrivez leurs futurs interlocuteurs** » : connaître réellement les personnes (noms et prénoms) ainsi que leur rôle respectif dans l'équipe,
- « **Expliquez l'impact du job dans l'organisation** » : la marge de manœuvre ainsi que l'impact du rôle et des décisions qui seront prises sur la fonction.

En principe, ce sont les trois points essentiels que les consultants en recrutement réussissent à communiquer aux candidats de manière quotidienne. **Ils savent en effet gérer de l'humain mais sont aussi capable de vendre quelque chose de concret**. Cela nous rappel ce que nous disions plus haut dans le mémoire (*cf. II-A-b, premier point*) sur le fait que les cabinets recrutant des consultants recherchent avant tout une compétence en « vente » dans 80 % des cas.

Ceci étant dit, tentons à présent de résumer au sein d'un tableau (*cf. ci-dessous*) scindé en deux parties les compétences primordiales des consultants : la première est liée aux compétences à teneur « commercial » alors que la seconde reprend les compétences en lien à l'aspect RH.

Profil	Commercial	RH
	Avoir un tempérament de vendeur, susciter l'intérêt des candidats ;	Etre sociable, créer des relations positives avec les autres ;
	Etre réactif pour trouver avant les autres la bonne ressource ;	Faire preuve de patience pour trouver la ressource correspondante au besoin ;
	Etre doté d'une mentalité de chasseur, agir sur du court terme ;	Etre capable de prendre du recul sur les besoins, les candidatures, etc.
	Etre motivé par l'atteinte de résultats, par la satisfaction des besoins ;	Développer une approche humaine du recrutement ;
	Provoquer la reconnaissance des différentes parties prenantes (des « clients ») ;	Susciter la confiance des candidats et de ses collègues ;
	Faire preuve de persuasion ;	Faire preuve d'empathie ;
	Se créer un véritable réseau professionnel pour en tirer profit ;	Se construire un réseau professionnel pour échanger et s'enrichir ;
	Evaluer son gain personnel dans l'action ;	Ne pas voir que son propre intérêt ;
	Connaitre son marché, le secteur en question, être un « expert » dans son domaine ;	Connaître son entreprise, savoir écouter et entendre les différentes parties prenantes ;

Avec ce profil un peu « bâtard » présenté dans le tableau, l'objectif de fond du consultant reste de mettre au point des stratégies de recrutement cohérentes et fiables pour se créer son propre pôle de talents (en recherche active ou en veille) à qui nous pourrons adresser des opportunités de carrières.

- **Outils à disposition et adaptation permanente**

Les « outils » à disposition des consultants dont nous allons traiter à présent sont de trois types :

- Les outils internes à la société à destination de l'ensemble du personnel,
- Les outils externes à la société, toujours à destination de la totalité des employés,
- Les outils externes à la société, propres à chaque consultant.

Premier type, et pour rejoindre la notion de dématérialisation (*cf. II-A-a, premier point*), l'outil principal dont dispose la quasi-totalité des cabinets est leur base de données interne. Cet outil est loin d'être anodin d'un point de vue concurrentiel, c'est notamment la raison pour laquelle il s'agit souvent d'un argument de communication externe à destination du grand public : cela peut en effet susciter un vif intérêt de certains clients. D'une manière générale, plus la base est conséquente, plus cela **démontre une certaine longévité sur le marché** du recrutement, et donc une capacité à pérenniser l'activité tout en répondant aux nouvelles demandes clientes. A titre d'exemple, des groupes comme Hays ou Page disposent d'une BDD de plus d'un million de candidats qualifiés à travers le monde.

A partir de cette base, il est possible de réaliser des **mises à jour permanentes de tous les fichiers déjà existants**, et ce par l'ensemble des consultants, en raison du principe de « base partagée ». Nous avons en effet un suivi permanent des principales données qui font le business d'un consultant : les « fiches » sur les candidats, sur les clients et sur les opportunités d'emploi. C'est donc un outil complet qui **nous suivra tout au long des différents processus de recrutement** auprès des clients, ce suivi étant gage de qualité mais aussi de satisfaction à leurs yeux.

D'autre part, d'un point de vue opérationnel, nous pouvons **réaliser diverses manipulations**. A titre d'exemple, nous sommes en mesure de rechercher et recontacter des candidats déjà sourcés et qualifiés par le passé. A partir de **critères de recherche très ciblés** (par compétence, nationalité, etc.) il est en effet possible d'identifier des profils dont nous aurions besoin à l'heure actuelle pour un nouveau besoin en recrutement. De plus, il s'agit là d'un outil qui **favorise la réactivité, indispensable dans notre métier**, car nous pouvons envoyer ce que nous appelons un « mailshot » à plusieurs centaines de candidats en l'espace d'une minute : cela nous permet de maximiser nos chances de retours positifs de candidats à l'écoute passive, ce qui nous différencie de nos clients ainsi que d'autres cabinets.

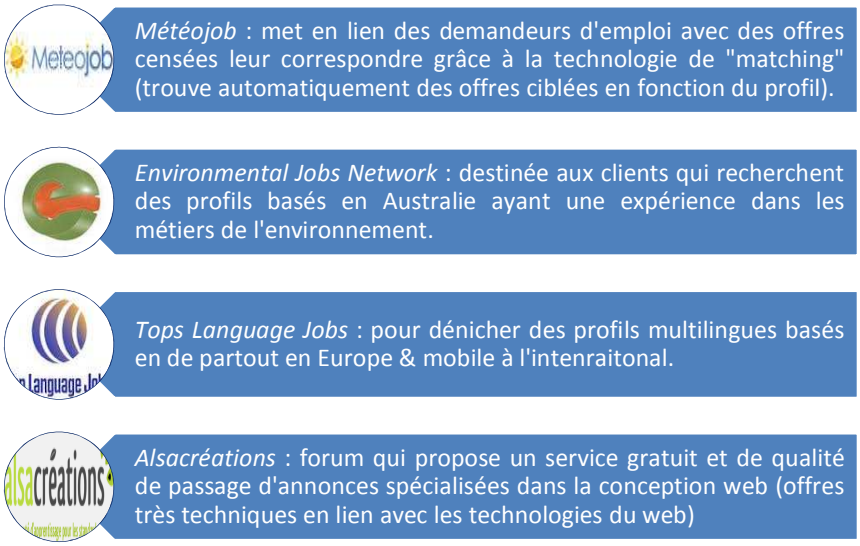
Pour conclure, ces bases internes sont de plus en plus sophistiquées et viennent en support des autres outils. Comme le souligne à juste titre M. Finkel (2013, p.149), pour toute nouvelle recherche de candidats, avant même de lancer une recherche sur les jobboards, nous devons « **tirer avantage de notre ressource le plus précieuse** » que nous avons : notre inventaire de candidats ! »



Le second outil est bien évidemment la jobboard, autrement appelé « site institutionnalisé pour la recherche de candidats » qui propose un :

- **Modèle de sélection** (le site propose des candidatures),
- **Modèle d'information** (le site diffuse des offres en ligne).

Disponible en ligne, les jobboards sont à destination principalement des cabinets de recrutements et/ou des grosses sociétés (**coût assez conséquent**). Les sociétés de recrutement disposent en principe de plusieurs comptes ouverts auprès de ces autres acteurs et intermédiaires du recrutement : elles ont donc parfois des partenariats privilégiés, permettant la réduction du coût grâce à des économies d'échelle. Pour donner des exemples concrets, sans revenir sur les principales jobboards du marché en France, de nouvelles (*cf. liste ci-dessous*) sont apparues ces dernières années et, comme nous allons le voir, elles **ne cessent d'innover et de se spécialiser** de plus en plus par « niche de profils ».



Les clients de ces nouvelles jobboards peuvent être aussi bien des cabinets que des grandes entreprises ou encore des PME, en raison d'un faible coût (exemple de Météojob). D'une manière générale, l'enjeu pour les cabinets est de faire une veille permanente pour tester chaque nouvelle plateforme pouvant être intéressante et ainsi voir quelles sont celles qui correspondent le mieux à leurs métiers/secteurs. La question que nous devons nous poser est « sommes-nous capables de conclure des placements qui n'auraient pas été réalisés sans l'utilisation de telle ou telle jobboard » ?

Troisième et dernier outil principal à notre disposition, les réseaux sociaux professionnels. Là aussi, la mise en place d'une veille permanente s'impose pour déceler la dernière façon d'utiliser l'outil afin d'entrer en contacts avec un maximum de nouveaux candidats. L'idée est de toujours devancer ses concurrents. Pour donner un exemple concret, il est entre autre possible d'exporter ses propres contacts Viadeo et LinkedIn (*cf. image ci-dessous, page suivante*), en passant des profils de l'ensemble de nos contacts dans notre réseau à une base de mails. Par la suite, nous pourrons faire un tri sélectif par critères et contacter en masse les candidats intéressants qui sont d'ores et déjà dans notre réseau. Là encore, au lieu de perdre du temps à faire des recherches chronophages de profil en profil, nous

pouvons nous créer un nouveau vivier de candidats, les contacter et voir s'ils sont à l'écoute d'opportunités ou non.

Pour expliquer la démarche que nous voyons sur la photo (*cf. ci-dessous*), nous pouvons à partir de notre profil Viadeo, cliquer sur « Mes contacts > Carnet d'adresses », puis cliquez sur « Exporter mes contacts » dans le menu à droite. Par la suite, il faut choisir le format (Outlook par exemple), la langue du fichier puis cliquer sur « exporter ». Une fois sur Excel, nous possédons maintenant un fichier Excel avec l'ensemble des informations sur nos contacts, et surtout la possibilité de les contacter en masse !

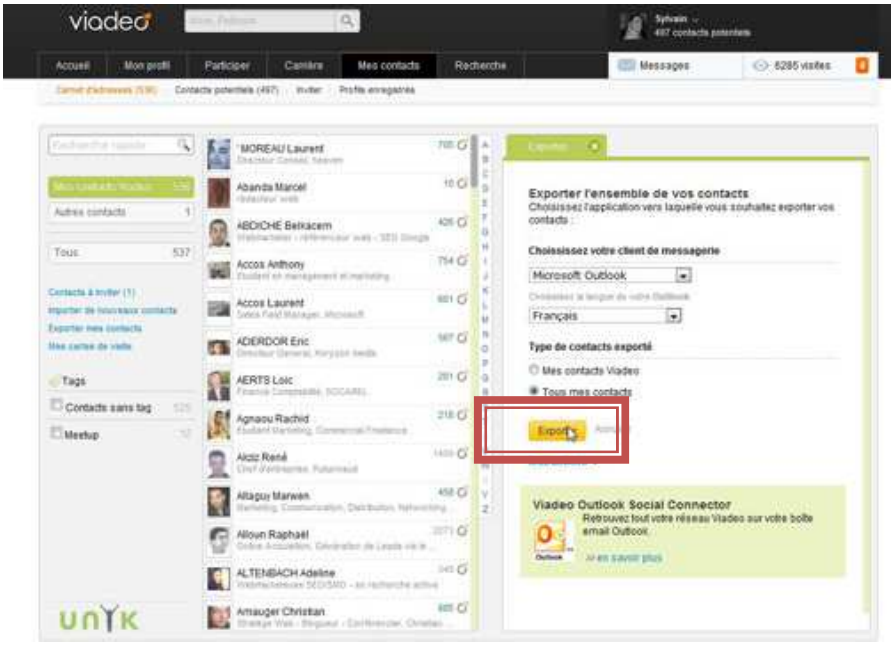


Photo expliquant la démarche pour exporter des contacts Viadeo

L'utilisation des réseaux sociaux professionnels étant de plus en plus importante, il **se peut que les consultants s'abonnent et disposent de comptes premium**. Il est aussi possible de les sociétés au sein desquelles ils travaillent prennent en charge les frais liés à ces abonnements. C'est notamment le cas d'une collègue de ma classe qui a effectué son alternance au sein d'une SSII : elle dispose d'un compte premium pris en charge par la société de services.

- ## Utilisation de méthodes de recrutement reconnues

<u>- Au niveau du cabinet</u>, la société se doit d'avoir un processus de recrutement plus ou moins formalisé qu'elle va ensuite présenter à ces clients. Approach People Recruitment a dans cette idée mis au point, au fil des années d'expérience, un processus formé de quatre étapes principales :

a) L'entretien initial téléphonique avec le consultant ;
b) Le briefing avant l'entretien du candidat avec le client ;
c) Le débriefing après cet entretien avec le client (et avec le candidat) ;
d) Une proposition d'offre du client au candidat, le consultant restant maitre de la négociation tout au long du processus et ce jusqu'à la signature du contrat.

Ce type de processus est, d'une manière générale, celui proposé par la plupart des cabinets recrutant pour des opportunités à pourvoir en Contrat à Durée Indéterminée (CDI).

- Au niveau du consultant, abordons les méthodes utilisées sur la partie recrutement que je maitrise à présent plutôt bien en raison de mon expérience en alternance chez Approach People. Durant cette phase, nous sommes amenés à utiliser plusieurs méthodes pour :

- Créer avec le candidat un premier échange qui soit qualifié de « positif »,
- Savoir si le candidat est éventuellement en recherche active ou en veille passive,
- Evaluer si nous pouvons positionner ce candidat sur une opportunité (actuelle ou non),
- Déterminer si le candidat identifié comme potentiellement intéressant au regard d'une opportunité est lui-même intéressé et motivé pour la saisir.

Afin de créer un premier contact positif,
Avant d'appeler un candidat pour une opportunité, nous devons nous préparer à l'entretien, avec un « scénario de recrutement » qui doit bien sûr être flexible mais qui s'apparente grosso modo à cela :



a) Vérification de la correcte identification du potentiel candidat ;
b) **Se présenter : notre métier, le nom de notre société, notre activité** ;
c) La ou les raison(s) de notre appel ;
d) **Complimenter** (exemple, « merci d'avoir répondu à mon appel ») ;
e) Pause pour capter l'attention
f) Répéter le compliment (exemple, « merci encore pour votre disponibilité »)
g) **Demander si le candidat est disponible pour pouvoir échanger** ;
h) **Assurer de la confidentialité de l'échange** ;
i) Assurer qu'on ne traite ni de formulaires ni d'accords ;
j) Assurer que l'échange est gratuit.

Ce script d'introduction nous est suggéré par M. Finkel (2013, p.228). Par la suite, l'auteur suggère de poursuivre l'échange avec une transition qui selon lui devrait contenir des informations à propos du client et du poste en question pour **capter l'attention au maximum et susciter l'intérêt du candidat**. Me concernant, je tenais à préciser que ceci est faisable seulement si nous sommes sur que le candidat correspond vraiment au poste (si nous nous sommes déjà entretenu avec lui pas le passé par exemple). Dans le cas contraire, il faudra d'abord lui poser des questions en lien avec le poste à pourvoir sur son expérience, ses compétences, etc. afin de le qualifier correctement.

Afin de savoir le candidat est intéressant
Une fois que le premier contact est établi et que le candidat est disponible, il ne faut alors plus perdre de temps et le **qualifier immédiatement**. Pour cela, nous nous basons sur des **documents standards de qualification** (*cf. annexe n° 7, Exemple de guide d'entretien téléphonique de candidats)* pour ne pas oublier les détails cruciaux (prétentions, disponibilité…). En parallèle, nous orientons notre discours et l'échange téléphonique en fonction de ce que le client exige pour tel ou tel besoin. Dans cette démarche, nous avons à disposition un descriptif poste complet fourni par le client lui-même. Pour certains postes stratégiques ou très rares, il peut s'avérer que les descriptifs fournis soient très

spécifiques et très précis (*cf. annexe n° 8, Exemple de descriptif de poste complet et complexe*) : ces demandes ne sont bien sûr pas impossibles à satisfaire, mais nous sommes conscients que nous aurons beaucoup plus du mal à trouver le profil correspondant à 100 % aux exigences du client.

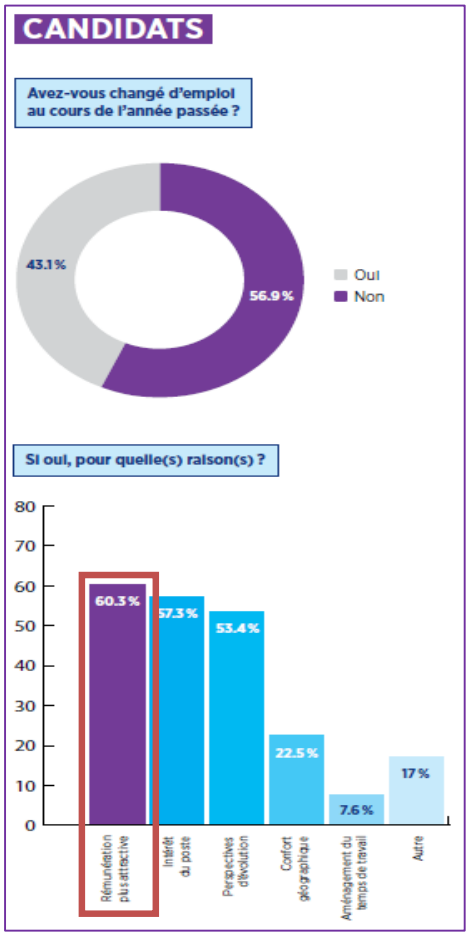
Comment procéder dans ce cas-là ?

a) Premièrement, il faut repérer avec le client ou bien avec le gestionnaire de comptes, **trois voire quatre critères stratégiques du poste** auxquels le candidat doit absolument répondre (professionnellement parlant, de par son expérience et ses compétences) ;

b) Par la suite, si un candidat semble intéressant mais pas excellent (manque d'un critère critique au regard de ceux identifiés par exemple), nous allons **résonner avec un système de pourcentage**. Sur l'échelle que nous nous donnons dans ce cas-là, 0 % qualifierait un candidat ne correspondant pas du tout au profil que nous recherchons, et 100 % correspondrait au meilleur des meilleurs candidats. L'objectif est de se rapprocher le plus possible du fameux « 100 % ». Nous pouvons alors **nous fixer une limite minimale aux alentours de 80 % voire 70 %** : pour déterminer ce seuil, tout dépendra de notre relation avec notre client et la flexibilité de ce dernier.

Concrètement, si nous oublions un instant la forme et nous nous penchons sur le fond de l'entretien, que devons-nous obligatoirement savoir à la fin d'un entretien de pré qualification ?

- Si le candidat est **en poste ou bien en recherche** active,
- S'il peut être intéressé par une nouvelle opportunité, soit **à l'écoute ou non**,
- Dans la mesure où il est à l'écoute, **être au fait ce qu'il recherche précisément**,
- S'il est en poste, **connaître ce qui lui fait défaut sur son poste actuel**, ce qui lui manque professionnellement parlant (nous identifions alors si nous pouvons lui proposer cela ou pas),
- Voir si son objectif de carrière **correspond à ce que nous avons** à lui proposer,
- (Si c'est le cas, **s'assurer qu'il n'ait jamais candidaté ou été en contact avec le client**, pour ne pas représenter un profil déjà connu du client et ainsi perdre du temps).



Afin de savoir si le candidat est intéressé

Sur une qualification complète du candidat, plus qu'un simple « oui, ce type d'opportunité pourrait m'intéresser » qui est parfois facile à obtenir, **nous recherchons de « réelles » motivations**. Celles-ci ne doivent pas être de nature générale (hausse de rémunération à titre d'exemple) mais **spécifiques** (en lien avec le projet professionnel, avec telle compétence, telle mission, etc.). A ce sujet-là, une étude Hays sur les tendances générales du recrutement et des rémunérations en 2013 a mis en évidence que, sur 100 personnes à avoir changé d'emploi au cours de l'année passée, soit l'année 2012, plus de 60 l'ont fait uniquement pour une « rémunération plus attractive » (*cf. graphique ci-contre, donnée encadrée en rouge*).

Qu'entendons-nous exactement par motivations « spécifiques » ? Spécifiques…

- **A la société** : taille, secteur, image, ancienneté, produit(s) commercialisé(s), etc.
- **Au poste** : les missions, l'environnement de travail, l'équipes, les responsabilités, etc.
- Autres :
  - **Relocalisation** : projet professionnel et personnel (qu'est-ce que le candidat laisse derrière lui dans ce cas-là ?) ;
  - **Réel objectif de carrière** : si le nouveau poste visé entraine une baisse du salaire global par exemple ;
  - Au regard de l'engagement vis-à-vis du **processus de recrutement** : entretien Skype, dossier de candidature à remplir, test technique, etc.



Pour évaluer ces différents points, nous avons encore des **« questions types » à notre disposition** pour nous guider, mais il faudra **les reformuler en fonction des réponses** du candidat, et ainsi de suite jusqu'à la qualification totale du candidat. Il nous faudra aussi **orienter les questions** pour obtenir les informations majeures dont nous avons besoin tout en faisant en sorte que ces **questions restes ouvertes**, afin de cerner les « réelles » aspirations professionnelles du candidat.

Si, et seulement si toutes ces étapes sont respectées et que les retours sont positifs des deux côtés (candidat comme consultant), nous nous engagerons alors dans un processus de recrutement auprès du client avec l'envoie d'un dossier de candidature. A réception d'une **candidature bien motivée d'un candidat très qualifié**, n'importe quel client est susceptible d'être intéressé, puis satisfait du candidat si l'éventuel entretien en face à face entre les deux parties se passe bien. Par la suite, une fois les différentes étapes du processus validées, cette candidature pourrait déboucher sur un placement réalisé, une mission complétée et une commission en bout de processus pour le consultant !



b) Les préconisations en matière de recrutement

• Bien choisir son prestataire

Dans la mesure où, pour diverses raisons (*abordées en introduction de la seconde partie du mémoire*), une entreprise souhaiterait faire appel à un prestataire, il est nécessaire de prendre quelques précautions. En effet, en raison de l'importance stratégique portée à l'activité de recrutement de nos jours, une entreprise ne peut se permettre de confier ses besoins au premier prestataire venu.
Pour avoir un ordre d'idée, rien qu'**en France, il existait déjà en 2011 plus de 1300 cabinets** de recrutement (source Le Blog de Search Place, 2011). Toujours d'après un article disponible sur le blog, « plus de la moitié des cabinets de recrutement compte deux consultants maximum et moins de 10 % comptent plus de 10 consultants permanents. Les 200 cabinets de recrutement les plus importants gèrent environ 80 % des missions de recrutement. Grâce à ces chiffres, nous nous rendons compte que les prestataires sont en principe **très hétéroclites par leur taille et par leurs types de métiers**.

Où trouver les informations sur les cabinets de recrutement ?

- Le **site internet du cabinet** : en principe, c'est la première source d'informations pertinentes qui nous permet d'avoir une **vision globale de ce que propose le prestataire** en question. A titre d'exemple, c'est que nous avons fait quand nous nous sommes rendus sur le site internet du cabinet Yearling (*cf. II-A-a, premier point*) pour s'informer sur l'organisation interne.

- Les **brochures de la société ou bien les communiqués de presse** : ces documents nous permettent de cerner davantage auprès de **quels métiers et de quels secteurs** le cabinet intervient et est donc **spécialisé**. Pour exemple, nous pouvons prendre l'Annexe n° 9 (*communiqué de presse de la société Approach People Recruitment, 23 mai 2013*) qui est un communiqué sur l'expatriation. Le fait de parler de ce sujet démontre que le cabinet s'intéresse aux profils mobiles à l'international, et notamment en Europe centrale.

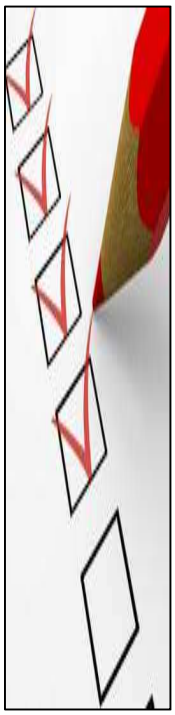
- Avec le « **bouche à oreille** » : la qualité dépend certes de **notre réseau** mais nous informe toutefois sur la réputation. Cela peut être la façon dont les cabinets prennent soin de leurs candidats, la façon dont ils répondent aux besoins de leurs clients, etc. C'est très important car cela peut avoir des répercussions sur l'image de l'entreprise-cliente.

- Grâce à des « **comparateurs** » : il s'agit d'outils, à l'instar de RH Advisor (*cf. image ci-dessous*), qui **comparent des cabinets de recrutement**, des chasseurs de têtes, des agences d'intérim, etc. Ceux-ci peuvent **accompagner gratuitement les entreprises dans leur recherche de prestataires** en recrutement. Les comparateurs informent donc les entreprises clientes et les aident en conséquence à faire un **choix cohérent avec leur besoin initial**.



Quels sont les critères « critiques » sur lesquels nous devons nous renseigner ?

En amont, il faut **bien définir notre besoin, qui nous souhaitons recruter**. Selon la réponse à certains critères (secteur d'activité, mission à pouvoir, rémunération du candidat, budget alloué à la recherche…), nous nous tournerons vers des professionnels bien différents.



- Au niveau du **relationnel**, le rapport avec le consultant est essentiel car ce sera en principe l'unique interlocuteur tour au long du processus. Comme dans tout rapport humain, la question **du feeling et de l'affinité** est inhérente au choix du cabinet.

- Au regard de l'**organisation**, savoir si le prestataire dispose d'ores et déjà d'un **consultant ou d'une équipe dédiée uniquement au recrutement du type de profil recherché** : par exemple, une équipe IT pour le secteur de l'informatique.

- Découlant du point précédent, nous pouvons aussi demander au consultant **avec qu'elles entreprises de notre secteur le cabinet travaille**. Si nous sommes une société informatique et que le prestataire recrute pour Google ou pour Facebook, nous pouvons supposer que la société soit en mesure de répondre à des exigences assez poussées en la matière.

- Nous devons aussi nous renseigner sur **la structure**. Si c'est une société de petite taille, il y a des chances qu'elle soit davantage flexible. En revanche, cette petite structure sera-t-elle en mesure d'absorber une grosse quantité de missions ?

- Le **respect des engagements** : un cabinet a une **obligation de moyens** car il est difficile de garantir un recrutement très dépendant de facteurs humains non maitrisés. Néanmoins, dans les faits, pour une question d'honoraires et de déontologie, l'immense majorité des cabinets font tout pour aboutir sur un placement malgré les difficultés.

- Le **type de facturation**, au succès ou avec acompte : ce choix est toujours un dilemme. En principe, le fait de confier une mission **avec acompte garantit au client des recherches effectives** : ainsi, les deux parties sont davantage engagées. Des cabinets ne travaillent en revanche qu'**au succès (sans honoraires versés avant le recrutement effectif)** : certains en font même une question de principe du fait de la culture de leur entreprise.

- Le **suivi des candidats tout au long du processus** : la rapidité d'envoi de candidatures ne fait pas tout pour finaliser un placement, il faut par la suite assurer un suivi. Le consultant en recrutement restant l'unique interlocuteur entre les candidats en le client jusqu'à la signature du contrat, il doit assurer une communication permanente et de qualité auprès des deux parties en principe « antagonistes ».



Derrière tous cas aspects à valider, l'enjeu essentiel est de savoir si nous pouvons oui ou non faire confiance à un prestataire. Nous allons pour cela nous baser principalement sur sa réputation et sur l'échange que nous allons avoir avec le premier interlocuteur, à savoir un consultant.

Par la suite, si le premier échange est positif et que les missions confiées au prestataire sont finalisées coutent que coutent, l'enjeu à plus long terme sera d'instaurer une collaboration qui perdure, afin de ne pas rester sur un échange uniquement commercial mais d'y ajouter aussi un peu d'humain.

- **Faire en sorte que l'échange avec les candidats soit « positif »**

En étudiant non plus la relation entre un cabinet en recrutement et une entreprise cliente, mais celle entre le consultant et les candidats ce coup-ci, il est nécessaire de faire en sorte que l'échange soit positif. Mais qu'entend-on par « positif » ? Il s'agit d'un entretien (téléphonique comme physique) durant lequel **le recruteur cherche des informations et communique en parallèle des éléments jugés « intéressants » aux yeux du candidat**, sur d'éventuelles opportunités pour donner un exemple. Au sortir du premier entretien, ce dernier doit lui aussi pouvoir tirer une certaine satisfaction de cette conversation professionnelle. Même si cette satisfaction ne se concrétise pas à court terme, le fait de créer un premier contact favorable pour les deux parties fera en sorte :

- Que le candidat reviendra plus facilement vers nous le jour où il sera en recherche active,
- Qu'il sera aussi sans doute plus joignable lorsque nous serons amenés à le joindre de nouveau.

En conséquence, nous nous orientons vers un **échange dit « gagnant-gagnant »** ou nous sommes en mesure d'apport une information concrète à notre interlocuteur et vice-versa (*cf. photo ci-contre*).
Toutefois, un échange positif ne s'invente pas puisque cela passe en l'occurrence par des techniques de communication réfléchies et pertinentes selon le contexte.



Tout au long du dialogue, afin que celui-ci soit perçu du mieux possible par le candidat, il faut **renforcer les points positifs**. Cela peut se traduire tout simplement par des mots ou expression tels que « très bien », « super », « excellent » ou encore « nickel » (certes familier mais permet de mettre à l'aise), sans bien sur exagérer. Dans le même temps, nous devons **écouter attentivement et entendre** ce que nous livre le candidat, ce à quoi il prétend à tous les niveaux. A noter que dans certaines circonstances, les réponses négatives des candidats doivent être interprétées de manière positive afin de ne pas rompre le dialogue instauré jusque-là. Il faut **aussi les rassurer**, les prévenir certes de potentielles difficultés mais les rassurer, ce qui est très utile, notamment lorsque qu'il s'agit d'une **technique de vente dite « subliminale » (stimulus)**.

Sans oublier l'objectif de base de notre démarche, qui est d'entamer un processus avec le candidat, **nous recherchons également l'implication du prospect**. Pour cela, l'idée est de nous assurer qu'il répondra à chaque fois par un « oui » sur le plan de l'engagement, pour remettre un CV à jour en détaillant davantage les dernières expériences par exemple. Si les candidats ont dit « oui » à plusieurs reprises tout au long de l'entretien, ça sera beaucoup plus difficile pour eux de se raviser, de faire marche arrière et de dire finalement « non », en se retirant du processus pas peur de perdre leur poste actuel. Il s'agit là d'une **méthode basique de manipulation (qui va dans l'intérêt du candidat** aussi dans une prospective de carrière), liée à une « escalade d'engagement » tout au long d'un processus. Le plus important se trouve dans la **formulation de la requête**. En nous basant sur la technique du « mais vous être libre de » (Joule et Beauvois, 2004, p.159), il faut que le candidat ait ce sentiment de liberté qui est « une clé indispensable à l'engagement de la personne dans cet acte » (Joule et Beauvois, 2004, p.160). En définitive, **nous n'imposons rien, il suffit d'aiguiller ou plutôt diriger l'action** du candidat.

Après avoir vu comment introduire un entretien de qualification (*cf. II-B-a, troisième point*), il faut aussi savoir le conclure faute de perdre toute crédibilité au moment de mettre un terme à 10, 15, voire parfois 30 minutes d'échange. Une fois que nous avons atteint notre objectif de récupérer un maximum d'informations au regard d'une opportunité tout en identifiant les motivations du candidat, quelle est la solution à adopter afin de mettre un terme à l'échange ?

Pour cette étape cruciale, M. Finkel nous suggère qu'il faut **présenter les deux types d'issues possibles**, positive comme négative, « **en indiquant ce qu'il adviendra** si le candidat est vraiment qualifié au regard du poste ou si il ne l'est pas » (Finkel, 2013, p.253). C'est un moment parfois peu commode mais durant lequel il faut **faire preuve d'honnêteté et de tact** vis-à-vis du candidat. Si notre retour est finalement négatif, nous devons l'argumenter avec diverses raisons objectives. Nous devrons par la suite lui envoyer un mail avec l'ensemble de nos coordonnées : l'idée est de rester en contact pour de potentielles futures opportunités d'emploi, cette fois-ci plus en lien avec son domaine de compétences et ses aspirations professionnelles.

- ### Respecter l'humain, qui reste au centre du processus

Lorsque nous mettons en place un processus de recrutement, nous sommes conscients que la majeure partie du travail à venir réside dans la sélection pertinente des CV. Le sourcing est en effet une phase chronophage pour laquelle nous avons heureusement certains outils à notre disposition qui nous permettent de recevoir davantage de candidatures (passages d'annonces, agents recruteurs, etc.). En contrepartie, en utilisant un outil telle qu'une jobboard, il nous arrive de très nombreuses candidatures qu'il va falloir traiter, classer en fonction de la pertinence du profil tout en transmettant un « accusé de réception » aux candidats non sélectionnés.

Dans cette phase de gestion des candidatures, les outils informatiques dont nous disposons ne peuvent pas se substituer à l'humain. D'après un article RH, « souvent, des mauvaises pratiques émergent : on ne fait attention qu'aux CV intéressants et on oublie les candidatures non sélectionnées. Il faut cependant **soigner cette relation pour conserver une bonne image employeur**. Je conseille fortement la mise en place de **réponses automatiques pour éviter les frustrations** », (A. Pottier-Rossi, cité par R. Giry, 2013).

Au sein d'un autre article paru cette fois-ci dans Les Echos Business, ils existent 4 étapes clés pour humaniser un refus de candidature (A. de Bretteville, cité par J. Le Bolzer, 2013), quelles-sont-elles ?



a) « Donner une réponse à toutes les candidatures »,
b) « Une réponse qui soit étayée et circonstanciée… »,
c) « …Mais aussi constructive pour être bien perçue par le candidat »,
d) « Une réponse signée, preuve de professionnalisme et d'humanité. »

Si nous partons du principe qu'une candidature est la preuve de l'intérêt porté à l'entreprise, il est par nature fondamental de se préoccuper du sentiment de frustration d'un candidat qui n'est pas retenu. Ce type de démarche est aussi fortement conseillé afin de **préserver l'image du recruteur ainsi que de notre métier** de manière plus générale. Pour donner un exemple concret sur ce point, j'ai mis en

annexe (*cf. annexe n° 10, Accusés de réception de candidature*) deux exemples de réponse type que j'utilise au quotidien dans le cadre professionnel.
Plus globalement, cet argument est aussi valable tout au long du processus de recrutement. Dans la mesure où le candidat se fait « sortir » à une quelconque étape, le recruteur se doit de lui communiquer un retour négatif en ayant aussi de quoi **argumenter objectivement son choix** (par exemples : faiblesse sur une compétence technique, niveau d'anglais non courant, etc.).

Une grosse problématique des cabinets de recrutement ces dernières années a été le manque de crédibilité vis-à-vis de l'humanisation donnée au processus. **Historiquement, les cabinets confondaient vente de CV et recrutement de compétences** : de plus, la technologie aidant, ils acceptaient et acceptent encore des missions « au volume ». Avec cette façon de procéder, la pression économique conjuguée à des délais très courts ne leur permettent pas d'accompagner leurs clients dans l'expression de leurs besoins, de prendre du temps pour choisir les meilleurs candidats, les plus adaptés au contexte.
A l'avenir et dès à présent, il faut au contraire respecter et parier sur l'humain, car une bonne sélection se révèle sur la durée et notre mission aura été utile si l'entreprise, par le biais de ce recrutement, a pu développer de la valeur ajoutée. N'oublions pas qu'un des objectifs de fond est aussi de permettre au collaborateur de se développer et d'exercer ses talents dans le meilleur contexte qu'il soit. En conséquence, la **Ressource Humaine (le capital humain) reste le moteur et l'âme de l'entreprise**...

En guise de conclusion à cette seconde partie du mémoire, nous nous sommes adonnés à une profonde analyse de la façon de recruter en tant que prestataire. Nous avons alors constaté que la raison d'être du cabinet était différente, car il y a derrière ce métier un fort enjeu commercial. L'organisation elle aussi diverge de celle d'un département RH du fait que l'environnement de travail soit souvent plus flexible, plus réactif dans la capacité de répondre à un nouveau besoin client.

La qualité de la prestation d'un cabinet fait en sorte qu'il soit de nos jours considéré comme le partenaire privilégié de l'entreprise puisqu'il est en mesure de satisfaire des besoins et des exigences de plus en plus spécifiques, avec une forte prise en compte du temps. Pour cela, les consultants se spécialisent par expertise métier et acquièrent une forte compétence en recrutement, qui passe par l'utilisation d'outils spécifiques et par la mise en place de méthodes sophistiquées et prouvées. Du côté des candidats, le fait de faire recours à un cabinet se généralise car l'échange est de plus en plus cordial : ils apprécient d'autant plus le fait d'être contactés en se voyant proposer de nouvelles opportunités de carrières.

Le prestataire en recrutement, en tant qu'interlocuteur privilégié, rend un service, conseille, et respecte la confidentialité des deux parties tout au long du processus. Certes, les « bonnes pratiques » pour recruter les meilleurs candidats restent semblables à celles du recruteur mais l'organisation personnelle, la façon d'échanger avec le candidat ou bien encore les objectifs alloués à une embauche ne sont pas les mêmes. Pour une entreprise cliente, il faudra en conséquence bien choisir son interlocuteur tout en s'assurant qu'il respecte ses engagements et qu'il ne considère pas l'humain comme une marchandise, sans quoi le recrutement ne serait pas viable sur le long terme.

CONCLUSION

Juste avant de conclure sur l'ensemble du développement de ce mémoire de synthèse, rappelons tout d'abord qu'elle était notre problématique de départ : « **quelle(S) stratégie(S) de recrutement adopter dans le but d'acquérir les meilleurs candidats qui soient sur le marché ? »**
L'idée de base était d'étudier concrètement la mise en place et le déroulement d'un processus de recrutement mais également d'identifier quelles pouvaient être les stratégies les plus adaptées afin de recruter les meilleurs candidats. Pour cela, notre développement s'est scindé en deux parties distinctes : une première avait pour objet de détailler les étapes, les acteurs, les outils mais aussi les évolutions d'un processus internalisé ; quant à la seconde partie, liée au recours à un prestataire, elle s'efforçait de démontrer quelles étaient les réelles « stratégies gagnantes » utilisées par les consultants dans l'objectif d'attirer les meilleurs potentiels candidats, et de répondre ainsi aux besoins humains de leurs clients.

En conclusion, le premier élément de réponse que nous sommes en mesure d'apporter est que, si nous souhaitons recruter des talents disponibles ou en veille sur le marché, l'étape initiale est de structurer un processus de recrutement. Comme nous l'avons vu, celui-ci doit correspondre à des objectifs bien précis sans quoi il n'aurait aucune utilité et très peu de valeur ajoutée pour la Direction et l'entreprise. Le principe, qui est de dédier des ressources internes à l'établissement et à l'utilisation de ce processus consiste à minimiser voire éviter les erreurs en recrutement, qui s'avèrent parfois très couteuses. Le département « recrutement » et la FRH d'une manière plus générale acquerra alors un statut de partenaire stratégique, participant activement à la création de valeur aux yeux de l'ensemble des parties prenantes (y compris des clients finaux). En effet, la valeur ajoutée apportée par les nouveaux talents recrutés impactera positivement les équipes en interne et le business sur le long terme. En définitive, un **processus valide et objectif contribuera à la pérennité de la société grâce à la création d'un avantage concurrentiel basé sur les ressources humaines acquises**.

D'autre part, tout au long de l'exécution de ce processus, il existe heureusement divers outils à disposition du recruteur qui lui permettent : d'élargir son rayon d'action, de gagner en visibilité et en attractivité, d'améliorer son efficacité, tout en optimisant le temps qu'il consacre à l'activité de recrutement dans son ensemble.
Ces outils, autrement appelé « canaux » de recrutement, sont de diverse nature. Sans revenir sur chacun d'entre eux, nous avons précisé à juste titre qu'il existe deux moyens de diffusion pour porter à connaissance du grand public un nouveau besoin de personnel ; ce sont les annonces papiers ou bien la mise en ligne sur internet : la proportion de recours des entreprises étant respectivement de 15 % et 85 %. Il est vrai que contrairement à la situation que nous présentait M. Finkel dans les années 50, **les entreprises utilisent aujourd'hui majoritairement les canaux de diffusions liés aux technologies du Web**. Pour cause, depuis l'avènement de l'e-recrutement peu avant les années 2000, le recrutement en ligne n'a cessé de prendre de l'ampleur avec de nouveaux canaux tels que les jobboards ou bien les réseaux sociaux professionnels.

Ces outils sont cependant en constante évolution, c'est pourquoi le recruteur doit être en veille permanente afin de ne pas utiliser des outils qui seraient obsolètes par rapport à son marché. Rappelons toutefois que cet adjectif « obsolète » dépend avant tout du contexte de l'entreprise car ce qui est vrai à un niveau local ne l'est pas forcément au niveau international, et vice-versa. Les recruteurs intelligents et soucieux de rester compétitifs devront en conséquence établir et acter leurs propres stratégies de recrutement pour être en mesure de répondre le plus rapidement et le plus efficacement possible aux besoins internes. Malgré tout ces efforts, il est toujours possible d'exprimer des difficultés pour trouver et recruter à chaque fois les profils dont nous avons à tout prix besoin. Si tel est le cas, que faire ?

C'est le problème auquel nous avons tenté de répondre grâce à la seconde partie de ce mémoire, en étudiant le rôle stratégique du prestataire, à savoir, le cabinet de recrutement. D'après M. Finkel, « **le fondement de ce que nous faisons pour nos clients se situe dans ce qu'ils ne peuvent faire eux-mêmes** », (2013, p.4), ici se trouve l'origine de notre valeur ajoutée (le business model). Toutefois, une fois qu'une mission est confiée au cabinet, ce n'est pas pour autant que les consultants en recrutement peuvent se contenter de la voie de facilité, et ainsi se reposer sur leurs lauriers.
C'est pourquoi, le cabinet développe lui aussi des méthodes spécifiques pour attirer les meilleurs candidats dont ont besoin de manière urgente les entreprises clientes. Elles consistent à : **mettre en place un environnement de travail réactif**, stimulant et à l'écoute des besoins ; **recruter des consultants expérimentés** disposant d'une certaine expertise ; **favoriser la flexibilité des équipes et la cohésion** entre leurs membres ; etc.
Au travers des différentes méthodes qu'ils utilisent, les consultants se doivent de recueillir un maximum d'informations pertinentes sur les candidats contactés, entendant trouver une adéquation optimale à trois niveaux : le **Jobfit** (adéquation au poste), le **Bossfit** (adéquation à l'équipe et au manager) et le **Ciefit** (adéquation à la culture d'entreprise). Nous chercherons en l'occurrence, à partir des savoirs, savoir-faire et savoir-être une **adéquation optimale avec le poste à pourvoir, sans oublier de cerner des motivations pertinentes au regard de la structure du client**. Dans la mesure où ces conditions seraient respectées, nous pouvons alors qualifier le cabinet de recrutement de partenaire stratégique à condition d'avoir un bon relationnel client, d'être sûr qu'il soit en mesure de répondre à notre besoin spécifique et, de baser l'échange sur les aspects à la fois commercial et humain.

Depuis l'apparition de l'activité d'EPF il y a plus de soixante ans, nous constatons que le métier de recrutement a fortement évolué au sein des sociétés modernes et développées. Toujours qualifiée d'activité RH de nos jours, nous avons cependant mis en évidence le fait que la dimension commerciale jouait elle aussi un rôle très important, voire indispensable. En effet, **en plus de porter à connaissance des potentiels candidats une opportunité de carrière, il va falloir être en mesure de la vendre**.
Toutefois, afin d'éviter la multiplicité des échecs en recrutement qui seraient basés uniquement sur une logique de « vente », il est fortement recommandé de conserver (ou de se construire) une vision RH. En effet, une fois l'acquisition du « meilleur candidat » effectuée, il faudra aussi gérer la partie intégration. L'enjeu est de ne pas négliger le rôle de la socialisation au sein de la structure, la relation avec les autres membres de l'équipe étant le critère n° 1 de satisfaction au travail. **Si l'intégration dans l'équipe est réussie, le nouvel employé pourra alors être source de création de valeur pour l'entreprise**.

ANNEXES

ANNEXE N° 1 – BROCHURE DE PRESENTATION DE LA SOCIETE APPROACH PEOPLE RECRUITMENT..... 67

ANNEXE N° 2 – ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE APPROACH PEOPLE RECRUITMENT..... 81

ANNEXE N° 3 – LA NOTION DE « SAVOIR » SELON D. CLARK..... 82

ANNEXE N° 4 – MAIL DE P. ROUX, EN LIEN AVEC LE THEME DE LA MOBILITE INTERNATIONALE, SUJET D'ACTUALITE..... 83

ANNEXE N° 5 – COPORATE BROCHURE, OUR CORE EXPERTISE..... 84

ANNEXE N° 6 – METHODOLOGIE AGILE SCRUM APPLIQUEE AU METIER DU RECRUTEMENT..... 87

ANNEXE N° 7 – EXEMPLE DE GUIDE D'ENTRETIEN TELEPHONIQUE DE CANDIDATS (VERSION ANGLAISE) 89

ANNEXE N° 8 – EXEMPLE DE DESCRIPTIF DE POSTE COMPLET ET COMPLEXE (LE NOM DU CLIENT EN QUESTION RESTE CONFIDENTIEL)..... 90

ANNEXE N° 9 - COMMUNIQUE DE PRESSE DE LA SOCIETE APPROACH PEOPLE RECRUITMENT, 23 MAI 2013 92

ANNEXE N° 10 – ACCUSES DE RECEPTION DE CANDIDATURE (ACCUSES QUE J'UTILISE A TITRE PERSONNEL ET QUI N'IMPLIQUENT QUE MA RESPONSABILITE)..... 95

ANNEXE N° 11 – ABREVIATIONS UTILISEES DANS LE CORPS DU MEMOIRE..... 96

ANNEXE N° 12 – LEXIQUE DU VOCABULAIRE SPECIFIQUE EMPLOYE AU SEIN DU MEMOIRE..... 97

ANNEXE n° 1 – Brochure de présentation de la société Approach People Recruitment



TABLE DES MATIÈRES

Découvrez Approach People Recruitment P 1

Ces valeurs qui font notre différence P 2

Un aperçu de notre travail P 3

Notre processus de recrutement P 4 5

Là où vous pouvez compter sur nous P 6

Métiers de la vente P 7

Métiers administratifs et relation clients P 8

Métiers du marketing P 9

Métiers de la finance P 10

Métiers de l'informatique P 11

Contactez-nous P 12

VOIR LES CHOSES EN GRAND

APPROACH PEOPLE EST UN PARTENAIRE CLÉ D'ENTREPRISES PARMI LES PLUS INFLUENTES AU MONDE. CECI EST UNE PREUVE DE NOTRE PROFESSIONNALISME ET DE LA QUALITÉ DE NOS SERVICES.

EXPERT EN EUROPE

Approach People Recruitment est un cabinet de recrutement créé en 2000 qui a rapidement su s'imposer comme un leader du recrutement en Europe. La richesse et la diversité de notre expérience acquise auprès des plus grandes entreprises nous permettent d'offrir des solutions réalistes et adaptées à chacun de nos clients, quels que soient leurs besoins.
Nous combinons notre expertise en recrutement avec nos connaissances des principaux marchés européens pour chercher et trouver les talents de demain. Nous accompagnons les entreprises dans leurs problématiques de recrutement, leur assurant un service efficace et de qualité qui a déjà satisfait les plus grands acteurs du monde économique.

PROACTIF ET EFFICACE

Afin de comprendre les enjeux liés aux secteurs d'activité de nos clients, nous vous mettons en contact avec des consultants experts de votre domaine. Leurs compétences et leurs connaissances du marché leurs permettent de déterminer quel est le profil qui répond le mieux à vos exigences et de vous trouver les meilleurs candidats. Ils prennent le temps de comprendre votre culture d'entreprise pour vous proposer des candidats en accord avec vos valeurs.

SPECIALISTE DU MULTILINGUE

C'est grâce à plus de 10 ans d'expérience en France et à l'étranger que nous nous plaçons aujourd'hui comme un acteur clé du recrutement multilingue en Europe. Nos candidats sont hautement qualifiés et sont originaires de France, d'Angleterre, d'Allemagne, d'Espagne, d'Italie, du Portugal, de la Hollande et d'autres pays de l'Europe du Nord.

PARTENAIRE DE VOTRE SUCCÈS

Approach People est aujourd'hui présent dans la majorité des pays de l'Europe de l'Ouest à travers nos bureaux à Dublin, Barcelone, Paris, Lyon et Genève.

Nous vous assistons dans le recrutement de votre personnel grâce à une seule et unique équipe de consultants qui connait votre entreprise et vos besoins. Simplicité et efficacité. Quel que soit le pays pour lequel vous devez recruter, vous êtes et restez en contact avec le même gestionnaire de compte qui vous conseille et vous accompagne dans toutes vos missions de recrutement.

PARTAGER NOTRE VISION DU RECRUTEMENT

NOUS SOMMES FIERS DES VALEURS QUE NOUS VÉHICULONS. ELLES AFFIRMENT NOTRE DIFFÉRENCE ET GUIDENT NOTRE DÉVELOPPEMENT. NOTRE APPROCHE DU SERVICE SE DECLINE EN TROIS AXES STRATÉGIQUES QUE NOS RECRUTEURS S'ENGAGENT À RESPECTER ET À METTRE EN PRATIQUE DANS TOUTES NOS MISSIONS DE RECRUTEMENT.

PROMOUVOIR UNE MOBILITÉ INTERNATIONALE

Nos consultants ont accès à une base de données de 150.000 candidats, commune à tous les pays européens dans lesquels nous intervenons.
Nous croyons en la mobilité internationale comme facteur d'évolution professionnelle.
Pour cette raison, nous contactons les candidats en fonction de leurs compétences, leurs connaissances et expériences professionnelles et pas seulement en fonction du pays dans lequel ils se trouvent. Dans le cas où un candidat est amené à exercer dans un nouveau pays, nos consultants le conseillent et l'accompagnent dans ses démarches afin de lui assurer une adaptation aussi facile que possible.

ASSURER UN SERVICE DE QUALITÉ

Nous adoptons une démarche d'amélioration continue. Nous développons et perfectionnons continuellement nos services pour apporter à nos clients les meilleures solutions RH. Nous suivons une stricte procédure de recrutement pour s'assurer que seuls les meilleurs candidats vous sont présentés.
Chaque gérant de compte suit de près la progression des recrutements qui lui sont confiés, s'assure de la bonne avancée des projets et reste en contact régulier avec le client pour le tenir informé de l'évolution du travail de son équipe.

RESPECTER LES ATTENTES DE NOS CANDIDATS

Nous accordons une attention toute particulière aux attentes de nos candidats et à leur parcours professionnel.
Nous nous efforçons de leur proposer des offres d'emploi qui correspondent à leur profil et leur donnent d'intéressantes opportunités de carrière, en terme de poste et en terme de progression professionnelle. Notre objectif est de construire des relations long terme entre nos clients et nos candidats. C'est pourquoi leur offrir la possibilité d'intégrer une entreprise avec laquelle ils partagent valeurs et philosophie est une de nos priorités.


LANCEL
Approach People Recruitment est un partenaire privilégié de Lancel en France. Nous participons activement au développement de leur force commerciale en recrutant pour des fonctions de vente et de direction.
VENTE PRIVÉE
Approach People travaille en étroite collaboration avec vente-privee.com sur le recrutement de professionnels multilingues pour leurs fonctions marketing et service clientèle.
ADIDAS
Nous recrutons régulièrement pour Adidas des profils commerciaux dans le cadre du renforcement de leur force de vente en France et en Angleterre.
DELL
Nous sommes le partenaire de DELL en France pour le recrutement de commerciaux, de gestionnaires de comptes français ou multilingues et de personnes pour leurs services techniques.
3

SE CONTENTER DU MEILLEUR

NOUS INSISTONS SUR LA TRANSPARENCE DE NOTRE PROCESSUS DE RECRUTEMENT QUI EST POUR NOUS UN GAGE DE QUALITÉ. UNE PROCÉDURE DE SÉLECTION À QUATRE ÉTAPES VOUS DONNE L'ASSURANCE D'UN RECRUTEMENT ADAPTÉ À VOS BESOINS ET EN ADÉQUATION AVEC LE MARCHÉ. DÉCOUVREZ LE QUOTIDIEN DE NOS CONSULTANTS.

RECHERCHE INTERNATIONALE

Nos recruteurs cherchent des candidats à l'échelle internationale.

Nos recruteurs utilisent notre base de données européenne de 150.000 candidats ainsi que les meilleures plateformes pour l'emploi en Europe afin de vous trouver le ou les candidat(s) parfait(s).
Notre présence dans plusieurs pays est un atout. L'équipe française peut faire appel à tout moment à nos bureaux à l'étranger pour mieux communiquer sur vos postes et recruter directement sur place les meilleurs profils.
Nous vous offrons une recherche nationale et internationale qui vous donne accès à un vivier de candidats que les autres cabinets ne seront pas en mesure de vous donner.

ENTRETIEN DETAILLÉ

Un recruteur contacte le ou les candidat(s) pour un entretien détaillé.

Nos recruteurs ont entre 2 et 15 ans d'expérience en recrutement. Chaque recruteur travaille sur un petit nombre de missions afin d'être plus efficace dans la recherche et la sélection des candidats.
Lorsque le recruteur trouve un CV intéressant, il réalise un entretien détaillé avec le candidat afin de discuter de ses compétences et de ses attentes en termes de poste et d'évolution de carrière.
S'il correspond au profil recherché, les prétentions salariales sont abordées pour clôturer l'entretien.
Le CV, les informations recueillies et l'avis du recruteur sont envoyés au gestionnaire de compte pour validation avant envoi de la candidature au client.

VALIDATION DE LA CANDIDATURE

Le gestionnaire de compte valide ou non la candidature.

Un gestionnaire de compte est un consultant qui a plus de 5 ans d'expérience.
Chaque client travaille en étroite collaboration avec un gestionnaire de compte qui supervise le processus de recrutement et s'assure de la bonne avancée de celui-ci. Il est en contact régulier avec le client et gère l'équipe en charge de la recherche de candidats. Il est responsable de la validation des CV et de la sélection des profils à envoyer au client.

SUIVI DU CANDIDAT

Le gestionnaire de compte est le point de contact entre le client et le candidat.

Le CV du candidat et une revue détaillée de son profil sont ensuite transmis au client. Si celui-ci est intéressé pour rencontrer le candidat, le gestionnaire de compte fixe une date pour l'entretien et prépare le candidat en amont.
Le recruteur assure le suivi du candidat tout au long du processus, l'accompagnant au cours des différentes étapes et le conseillant si besoin.



EXTERNALISEZ VOTRE RECRUTEMENT EN TOUTE SÉRÉNITÉ AVEC APPROACH PEOPLE RECRUITMENT. NOUS VOUS AIDONS A DÉFINIR VOS BESOINS ET VOUS GUIDONS JUSQU'À CE QUE VOUS TROUVIEZ LE CANDIDAT QU'IL VOUS FAUT. NOUS SÉLECTIONNONS LES MEILLEURS PROFILS, VOUS CHOISISSEZ VOTRE FUTUR COLLABORATEUR.

1. DÉFINIR VOS BESOINS

Débuter le processus de recrutement avec un de nos gestionnaires de compte vous assure un service en parfaite adéquation avec vos attentes et votre culture d'entreprise. Nous discutons de vos besoins et établissons ensemble votre plan de recrutement.

- Comprendre votre culture d'entreprise pour mieux la représenter
- Définir les compétences recherchées pour le(s) poste(s) à pourvoir
- Déterminer quelle est la stratégie de recherche la plus adaptée
- Rédiger le descriptif de poste

2. ATTIRER LES MEILLEURS PROFILS

Nous offrons les solutions de recrutement les plus rapides et efficaces dans tous les pays européens. Recruter avec Approach People, c'est avoir accès à :

- Des bases de données et réseaux sociaux internationaux
- Une base de données interne à Approach People de plus de 150.000 candidats à travers l'Europe
- Des partenariats avec les plus grands sites d'emploi en ligne
- Notre site internet, www.approachpeople.com, plateforme de recrutement internationale
- Des consultants expérimentés qui travaillent avec les meilleurs outils pour trouver et attirer les meilleurs candidats

3. SÉLECTIONNER LES CANDIDATS ET ÉVALUER LEURS COMPÉTENCES ET MOTIVATIONS

Nous évaluons les compétences et expériences professionnelles des candidats en fonction du profil que vous avez défini. Nous ne vous envoyons que les candidats les plus pertinents et ceux qui correspondent le mieux à vos critères. Nous privilégions toujours la qualité à la quantité. Nous nous engageons à :

- Nous entretenir avec les candidats pour connaître leurs attentes, expériences professionnelles et motivations pour le poste
- Joindre une revue complète et personnalisée avec chaque CV envoyé au client
- Assurer le suivi du candidat durant tout le processus

APPROACH PEOPLE RECRUITMENT FAIT DU RECRUTEMENT A L'INTERNATIONAL.

40 CONSULTANTS MULTILINGUES RÉPARTIS SUR 5 BUREAUX EN EUROPE QUI CHASSENT ET ATTIRENT POUR VOUS LES MEILLEURS PROFILS.

UNE BASE DE DONNÉES EUROPÉENNE DE PLUS DE 150.000 CANDIDATS.

NOUS PRENONS EN CHARGE VOS MISSIONS DE RECRUTEMENT DANS TOUS LES PAYS D'EUROPE DE L'OUEST.

FRANCE

GRANDE-BRETAGNE

IRLANDE

ESPAGNE

ITALIE

PAYS-BAS

SUISSE

ALLEMAGNE

AUTRES PAYS NORDIQUES

...

6

VOUS DITES COMMERCIAL

NOUS REPONDONS ...

Une base de données de 50.000 candidats mise à jour régulièrement

La Division Vente d'Approach People Recruitment travaille pour des entreprises qui souhaitent renforcer et agrandir leur force de vente. Nous intervenons sur le recrutement de commerciaux dans toute l'Europe de l'Ouest pour des secteurs tels que ceux du e-commerce, de la finance, des services, de l'industrie et des technologies.

Nos consultants sélectionnent les candidats en fonction de leurs expériences professionnelles, des portefeuilles clients qu'ils avaient à gérer par le passé et de leurs motivations. Leurs compétences et connaissances du secteur dans lequel se trouve votre entreprise sont abordées et commentées dans le rapport que vous recevrez de votre gestionnaire de compte.
Nous nous engageons à vous présenter des commerciaux qui voient votre poste vacant comme un challenge à relever et une nouvelle opportunité de carrière.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE :

- Import Export
- Grande consommation
- E-commerce
- IT/Télécom
- Finance
- Industrie
- Pharmaceutique/Médical
- Sociétés de services

LES POSTES POUR LESQUELS NOUS RECRUTONS :

Commercial sédentaire	Commercial grands comptes	Acheteur
Ingénieur commercial terrain	Commercial comptes-clés	Commercial avant vente
Vente indirecte (channel) et directe	Chef des ventes	Assistant commercial
Chef de secteur	Direction commerciale	
Ingénieur d'affaire	Directeur de magasin	

FAITES-NOUS CONFIANCE POUR TROUVER VOS FUTURS COLLABORATEURS

Les consultants de la Division Vente sont des recruteurs expérimentés ayant travaillé sur de nombreu projets de recrutement en vente, que ce soit pour des postes en BtoB ou en BtoC. Ils ont été formé aux meilleurs standards de recrutement pour vous assurer un service de qualité et en adéquation ave le marché. Leur sens du relationnel et leurs connaissances du milieu commercial en font d'efficace recruteurs.



CONFIEZ VOS RECRUTEMENTS A DES EXPERTS

Besoin de recruter pour votre Département Commercial ? Laissez-nous vous conseiller.

France	Coralie Girard-Claudon +33 (0)1 78 42 35 68
Suisse	Eddy Guinet +41 (0)2 27 47 75 72
Irlande	Brian Fairbrother +353 (0)1 400 35 03
Espagne	Vanessa Rivas Manzano +353 (0)1 400 35 27
Autres Pays	John Murat +353 (0)1 400 35 01

7

VOUS DITES FONCTIONS SUPPORT

NOUS REPONDONS...

Une base de données de 80.000 candidats mise à jour régulièrement

Les fonctions support sont essentielles au succès de toute entreprise. Disposer d'un personnel compétent et efficace peut faire la différence en termes d'avantage compétitif et de productivité. C'est pourquoi chez à Approach People nous nous engageons à vous délivrer un service de qualité grâce à notre équipe de recruteurs expérimentés et spécialisés dans les métiers administratifs et de la relation clientèle. Ils sourcent et attirent pour vous les meilleurs candidats sur le marché.

Nous offrons à nos clients une large gamme de services qui va du test de compétences à des études de salaire en passant par la mise en place de techniques d'entretien adaptées au profil recherché. Pour des postes multilingues, nos consultants testent les compétences linguistiques des candidats pour s'assurer que leur niveau de langue est celui que vous recherchez.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE :

- Service clientèle B to B et B to C
- Assistanat de direction
- Support technique clients
- Réception/Secrétariat et Administratif
- Ressources humaines/Recrutement
- Finance

LES POSTES POUR LESQUELS NOUS RECRUTONS :

Conseiller clientèle francophone	Assistant(e) RH
Conseiller clientèle multilingue	Assistant(e) de direction francophone/anglophone
Assistant(e) commerciale/ADV	Assistant(e) de gestion
Responsable d'équipe ADV	Responsable service client
Office manager	RRH

FAITES-NOUS CONFIANCE POUR TROUVER VOS FUTURS COLLABORATEURS

Les consultants de cette division se concentrent uniquement sur le recrutement de candidats pour des postes administratifs et relations clientèle. Leurs expériences et connaissances de ce secteur favorisent une recherche rapide et ciblée. Ils sont à même de vous présenter des candidats de qualité en un temps réduit grâce à leurs compétences en matière de sélection.
Tous multilingues, ils rentrent facilement en contact avec des candidats de langues étrangères et développent rapidement une relation de confiance avec eux.

CONFIEZ VOS RECRUTEMENTS A DES EXPERTS

Besoin de recruter pour vos Services Clientèle et Administratif ? Laissez-nous vous conseiller.

France	Coralie Girard-Claudon +33 (0)1 78 42 36 66
Suisse	Eddy Guinet +41 (0)2 27 47 75 72
Irlande	Kate Mc Guinness +353 (0)1400 35 09
Espagne	Vanessa Rivas Manzano +353 (0)1 400 35 27
Autres Pays	John Murat +353 (0)1 400 35 01



B

VOUS DITES MARKETING

NOUS REPONDONS...

Une base de données de 10.000 candidats mise à jour régulièrement

Recruter des profils marketing demande une approche bien particulière. Le marketing est une discipline en constante évolution et dont l'aspect à la fois créatif et commercial peut être difficile à évaluer pour un recruteur. Il est donc impératif qu'il sache apprécier les compétences et expériences professionnelles des candidats qu'il contacte. C'est pourquoi nous offrons à nos clients l'opportunité de travailler avec une équipe de consultants spécialisés dans le recrutement marketing.

Nous combinons le côté professionnel avec la personnalité des candidats pour vous proposer des professionnels qui partagent vos valeurs et s'intègreraient parfaitement dans votre entreprise. Nous attachons une attention toute particulière aux projets qu'ils ont géré dans le passé et au secteur dans lequel ils ont évolué pour s'assurer qu'ils sont aptes à comprendre, améliorer et développer votre stratégie marketing. Nos recruteurs conduisent des entretiens détaillés avec chaque candidat pour parfaitement cerner leur profil et être à même de déterminer quels sont ceux qui sauront faire la différence.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE :

- On-line Marketing
- Off-line Marketing
- Interactive Media
- Branding
- Etudes de marché
- Publicité
- Communication
- Relations publiques

LES POSTES POUR LESQUELS NOUS RECRUTONS :

Analyste SEO/SEM	Chargé d'études de marché
Traffic manager	Responsable marketing on-line
Chef de projets (événementiel/marketing)	Directeur marketing
Chef de produit	Responsable communication
Responsable des relations publiques	

FAITES-NOUS CONFIANCE POUR TROUVER VOS FUTURS COLLABORATEURS

Nos consultants ont de l'expérience dans le recrutement de candidats pour des postes en Marketing. Ils disposent d'un accès aux meilleurs portails pour l'emploi et d'une importante base de données de professionnels du Marketing. Leur expertise dans ce domaine leur permet non seulement d'évaluer les connaissances que les candidats ont de votre secteur mais également leurs compétences techniques et managériales.



CONFIEZ VOS RECRUTEMENTS A DES EXPERTS

Besoin de recruter pour votre Département Marketing ? Laissez-nous vous conseiller.

France	Coralie Girard-Claudon +33 (0)1 78 42 35 68
Suisse	Eddy Guinet +41 (0)2 27 47 75 72
Irlande	Brian Fairbrother +353 (0)1 400 35 03
Espagne	Vanessa Rivas Manzano +353 (0)1 400 35 27
Autres Pays	John Murat +353 (0)1 400 35 01

9

VOUS DITES FINANCE

NOUS REPONDONS...

Une base de donnée de 35.000 candidats mise à jour régulièrement

Parce que les métiers de la banque et de l'assurance requièrent des profils très particuliers et des compétences bien spécifiques, Approach People met à votre disposition une équipe de recruteurs spécialisés dans le secteur financier. Nous sommes conscients que recruter dans ce domaine nécessite des connaissances pointues et une maîtrise du vocabulaire financier.
C'est pourquoi notre division Finance est composée de consultants experts de ce domaine et qui disposent de plusieurs années d'expérience acquises auprès des plus grands établissements financiers en Europe.

Tous les candidats sont sélectionnés en fonction de leur parcours professionnel et connaissances du secteur bancaire et financier. Nous identifions et apprécions leur potentiel afin de ne vous présenter que les candidats qui correspondent le mieux à vos attentes.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE :

- Banque commerciale
- Comptabilité
- Banque d'affaires
- Audit
- Assurance

LES POSTES POUR LESQUELS NOUS RECRUTONS :

Comptable OPC	Risk analyst	Manager relations clients
Responsable de service	Auditeur	Conseiller client en banque
Spécialiste en back office	Contrôleur de gestion	Comptable général
Spécialiste en middle et front office	DAF RAF	Comptable fournisseur
Actuaire	Agent de transfert	Comptable client

FAITES-NOUS CONFIANCE POUR TROUVER VOS FUTURS COLLABORATEURS

Nos recruteurs côtoient au quotidien les entreprises et les professionnels de ce marché et sont donc aptes à rapidement cibler et chasser les meilleurs profils. Ils ont des connaissances dans le domaine de la banque et de l'assurance et savent comment présenter au mieux votre société et vos postes vacants. Le fait qu'ils soient spécialisés dans ce secteur leur donne davantage de crédibilité et les rend plus efficaces qu'un recruteur généraliste.



CONFIEZ VOS RECRUTEMENTS A DES EXPERTS

Besoin de recruter pour votre Département Finance ? Laissez-nous vous conseiller.

France	Coralie Girard-Claudon +33 (0)1 78 42 35 66
Suisse	Eddy Guinet +41 (0)2 27 47 75 72
Irlande	Brendan Carigan +353 (0)1 400 35 14
Espagne	Vanessa Rivas Manzano +353 (0)1 400 35 27
Autres Pays	John Murat +353 (0)1 400 35 01

VOUS DITES INFORMATIQUE

NOUS REPONDONS...

Une base de données de 40.000 candidats mise à jour régulièrement

Approach People recrute pour les plus grandes entreprises dans le secteur des nouvelles technologies depuis sa création en 2000. Nous sommes fiers d'être le partenaire clé de sociétés parmi les plus influentes au monde et les plus en avance dans les domaines de l'internet et l'e-commerce, de l'édition de logiciels, des télécommunications ou encore de la construction de produits informatiques. Nous associons notre expertise-métiers des secteurs du Web et des nouvelles technologies à nos compétences en recrutement pour vous trouver les talents de demain.

Votre entreprise évolue dans un secteur dynamique et en pleine croissance. Les candidats sont très sollicités et les compétences rares. Pour ces raisons, nos consultants sont des experts de ce domaine. Ils attirent et retiennent l'attention des professionnels grâce à leur approche et leur capacité à discuter des derniers langages, outils, méthodes et systèmes utilisés.

NOS DOMAINES D'EXPERTISE :

- Conseil, étude et développement web et logiciels
- Infrastructure systèmes, réseaux et télécoms
- Production/Exploitation et sécurité informatique
- Architecture applicative et fonctionnelle
- Systèmes d'information ERP/Business inteligence/CRM
- Administration et gestion de la DSI

LES POSTES POUR LESQUELS NOUS RECRUTONS :

Support technique ou applicatif	Chef de projet
Développeur logiciels	Business analyst
Administrateur/Développeur DBA	Consultant AMOA/AMOE
Développeur web	Ingénieur qualité logiciels
Directeur des systèmes d'informations	

FAITES-NOUS CONFIANCE POUR TROUVER VOS FUTURS COLLABORATEURS

Les recruteurs de la Division Informatique sont des spécialistes de ce secteur. Ils connaissent le marché et maîtrisent le vocabulaire utilisé par les professionnels du web et des NTIC. Nos consultants ont un vif intérêt pour ce secteur et se tiennent informés des avancées effectuées pour être aptes à cerner les candidats et déterminer si leur profil correspond à ce que vous recherchez.



CONFIEZ VOS RECRUTEMENTS A DES EXPERTS

Besoin de recruter pour votre Département Informatique ? Laissez-nous vous conseiller.

France	Flavien Coronini +33 (0)1 78 42 36 66
Suisse	Eddy Guinet +41 (0)2 27 47 75 72
Irlande	John Murat +353 (0)1 400 35 01
Espagne	Vanessa Rivas Manzano +353 (0)1 400 35 37
Autres Pays	John Murat +353 (0)1 400 35 01

11

Approach People Recruitment
Quantum House
Temple Road
Blackrock
Co. Dublin
Ireland

+353 (0)1 400 35 00

clients@approachpeople.com

www.approachpeople.com

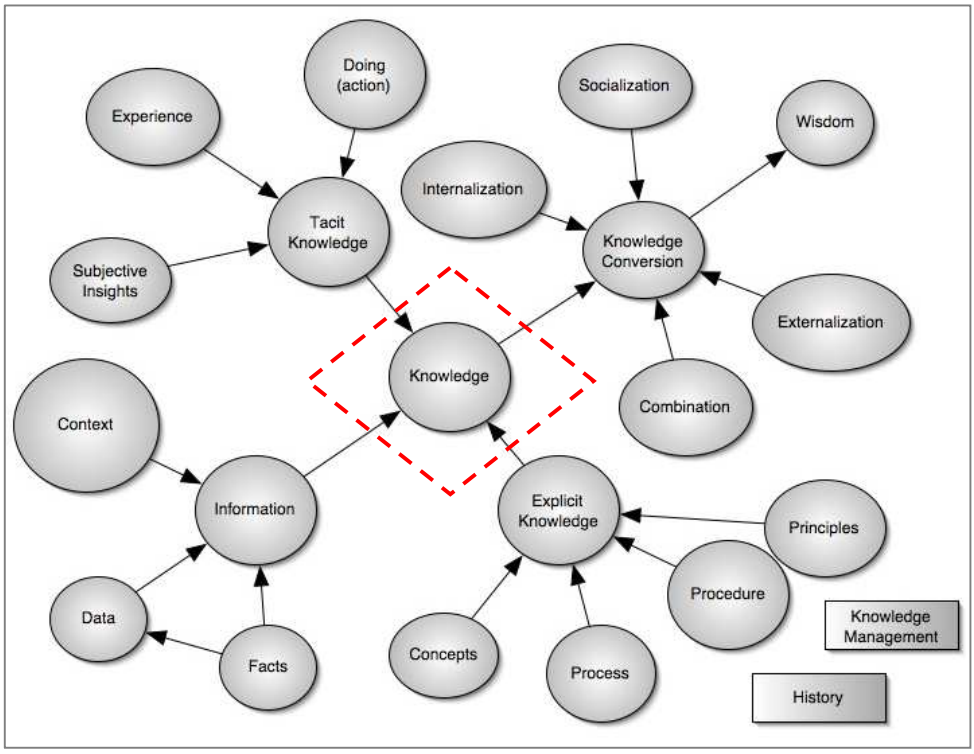


Approach People Recruitment

ANNEXE n° 2 – Organigramme de la société Approach People Recruitment

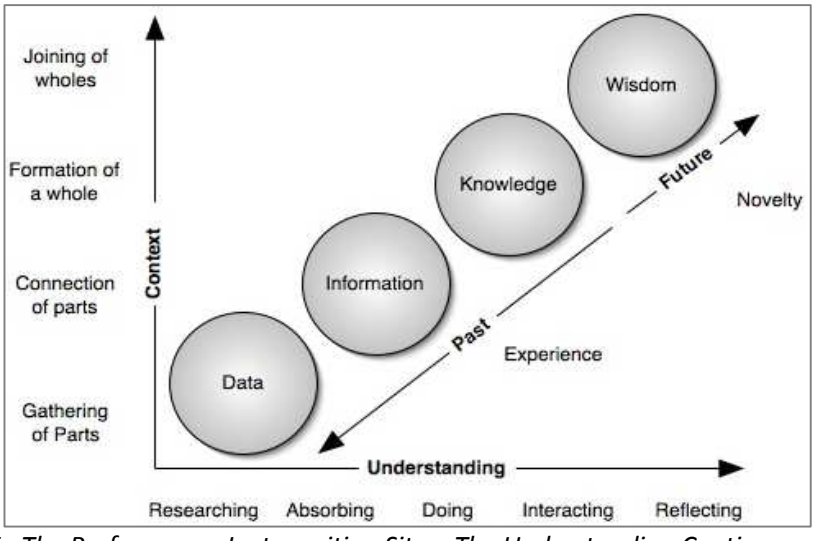


ANNEXE n° 3 – La notion de « savoir » selon D. CLARK



SOURCE : The Performance Juxtaposition Site – the « Knowledge Typology Map », site internet de Donald Clark, qui traite des sujets en lien avec l'amélioration de la performance humaine. D. Clark est un consultant américain qui s'efforce de démontrer les liens entre le savoir et la performance.

Pour aller plus loin dans sa réflexion au regard du **savoir et la performance**, il nous présente, toujours sur son site internet, un tout autre schéma. Cette fois-ci, il met en évidence une **relation de cause à effets**, ou plutôt un **processus d' « apprentissage continu »** des données factuelles vers la sagesse (dans la prise de décision), en incluant la notion de savoir (*cf. graphique ci-dessous*) :



SOURCE : The Performance Juxtaposition Site – The Understanding Continuum, D. Clark

ANNEXE n° 4 – Mail de P. ROUX, en lien avec le thème de la mobilité internationale, sujet d'actualité

« Cher Monsieur,

J'ai pris connaissance que vous êtes l'auteur de l'ouvrage intitulé " La mobilité internationale en Europe : en cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser le mobilité professionnelle européenne ? ", soumis en 2013.

Nous planifions de lancer quelques publications sur ce même thème et je me permets ainsi de m'enquérir de votre intérêt quant à une publication de la totalité de cette œuvre qui forme certainement partie d'un travail de mémoire ou de thèse.

Les Éditions Universitaires Européennes se spécialisent depuis plusieurs années dans la publication et la commercialisation de travaux de fin d'études sous forme de livres brochés.

Nous vous proposons donc nos services de publication afin de rendre votre travail disponible à travers les plus grands diffuseurs mondiaux, tels que Amazon.

Je vous serais très reconnaissante de bien vouloir me confirmer votre intérêt à cet égard, afin que je puisse vous faire parvenir une brochure détaillée par courriel.

Au plaisir de vous lire bientôt.

Très cordialement,

Pascale Roux
Lectorat

ÉDITIONS UNIVERSITAIRES EUROPÉENNES
est une marque déposée deOmniScriptum GmbH & Co. KG

Adresse: Heinrich-Böcking-Str. 6-8, D-66121, Sarrebruck, Allemagne.
E-mail: p.roux (at) editions-ue. com
Site web: www. editions-ue. com

Inscrite au registre du commerce du tribunal d'instance de Sarrebruck sous le numéro HRA 10356
Numéro d'identification (Verkehrsnummer): 13955
Associé responsable: VDM Management GmbH
Administrateur: Thorsten Ohm (PDG) »

ANNEXE n° 5 – Coporate Brochure, our core expertise



Our core expertise

TECHNOLOGY

Our Technology recruitment experts assist key clients in the areas of Cloud computing, Digital and Mobile technologies amongst other fields. Roles include:

- Software/Mobile/ Digital Development
- Networks/Systems
- ERP/CRM/BI
- Project Management/BA

SALES

Extensive experience recruiting Multilingual and experienced Sales candidates at all levels for major Blue Chip clients. Roles include:

- Inside Sales
- Account Management
- Business Development
- Channel Sales
- Senior Management

RETAIL

Our clients are leading Brands from high street to Luxury and we have become a key actor in the European market. Roles include:

- Multilingual Retail Sales Assistants
- Personal Shoppers
- Visual Merchandisers
- Floor / Store Managers
- Area / Regional Managers

LIFE SCIENCES

We support some of the Worlds largest Life Science companies, so our experts recruit in the areas of:

- Biotechnology
- Pharmaceuticals
- Medical Devices
- Healthcare
- Research & Development
- NGO / OTC

FINANCE

Our experienced Finance recruiters assist major Banking and Financial Services clients in the following areas:

- Financial Services
- Corporate Banking
- Fund Services
- Audit
- Insurance

CUSTOMER SUPPORT

For the past 2 decades, we have been assisting our key clients with Support language roles across Europe, such as:

- Technical Support / Helpdesk
- Customer Service Agents
- Technical Account Managers
- Centre Management


Our core expertise
HEADHUNTING
Our Talented team is able to identify and approach Senior candidates in most industries.
Roles include:
Life sciences
Sales / Retail
Finance experts
Technical Management
VP / Senior Directors
OPERATIONS
To support our clients development, we have been sourcing and selecting key candidates in Operations.
Roles include:
Administration / Office Management
Sales Support
Logistics and Supply Chain
Purchasing / Procurement
ACCOUNTING
We have recruited for many SSC across Europe, for Multilingual or Expert positions.
Roles include:
Accounts Payable / Receivable
General Accounting
Payroll
Audit
Accounting Management
HUMAN RESOURCES LEGAL
We support our clients by identifying experienced HR and legal professionals with any language. We also provide HR implants.
Roles include:
Talent Acquisition
HR Generalists
HR Management
Legal Officers
Compliance Analysts
Legal Management
Corporate / Social Law
ENGINEERING R&D
Our consultants have strong experience placing engineers at all levels of experience with strong industry and product knowledge. Roles include:
Head of Engineering
Head of Facilities
Manufacturing Engineer
Production Manager
Quality Engineer
Civil Engineer
Packaging Manager
MARKETING
Our clients are leading actors in social media and digital marketing, so we recruit top Multilingual talent for them.
Roles include:
Online Marketing Executives
Multilingual Online Marketing
Community Management
Interactive / Digital Media
Marketing Management

ANNEXE n° 6 – Méthodologie Agile Scrum appliquée au métier du recrutement

FONDEMENTS :

Objectif :

L'idée de Scrum (mêlée en anglais) est de tenir compte de la réalité de la plupart des process de recrutement pour lesquels il n'est pas possible de tout définir dès le début : les besoins de nos clients seront modifiées et précisées au fur et à mesure des rencontres candidats, de nouvelles cibles de recherche inconnues entreront en jeu, etc..

De fait, pour s'adapter aux changements qui ne manqueront pas d'arriver, Scrum ne suit pas un processus prédictif et les travaux à faire sont ajustés régulièrement au cours du process, notamment à la fin de chaque itération, appelée le "Sprint".

Participants :

Scrum suppose donc une intense collaboration entre les différentes personnes impliquées (des caractéristiques ici encore proches de la mêlée) :

- Le responsable de compte (*Account Manager*) : est le représentant des clients, il définit les priorités aux recruteurs pour l'atteinte de l'objectif de recrutement.
- Le "gestionnaire" est nommé ScrumMaster : il a pour charge de faciliter l'application de Scrum par l'équipe et anime chaque sprint. L'équipe s'engage pour la réalisation de l'objectif de placement et le ScrumMaster la motive pour y arriver.
- Les équipes de recrutement : dont l'objectif est la réalisation de l'objectif de placement.

Outils à disposition :

Le processus Scrum repose sur 2 journaux ou "backlog" :

- *Backlog de recrutement* (Ne s'applique que lorsque 2 consultants ou plus sont concernés par le même poste): une liste des spécifités du profil recherché, définie par l'Account Manager et systématiquement notées dans la « description » sur la vacancy suivant le modèle ci-dessous :
  - Nombre de postes ouverts
  - Cibles de recherche : énumère de manière non-exhaustive et au maximum possible les cibles d'entreprises à aller chasser.
  - Keywords : énumère de manière non-exhaustive et au maximum possible les keywords qui permettront au recruteur de déceler les candidats recherchés par le client.
- *Backlog de Sprint* : recense les différents postes du Sprint en cours.

SPRINT

Durée :

Un process de recrutement utilisant Scrum a son cycle de vie composé de Sprints successifs. Un Sprint dure quatre semaines et se renouvelle chaque mois. Pendant un Sprint, des réunions quotidiennes de moins de 15 minutes maximum (appelées Scrum)

permettent à toute l'équipe de faire le point sur le travail accompli par chacun depuis la dernière réunion Scrum, les obstacles rencontrés, et le travail prévu d'ici la prochaine réunion - rien de plus.

Application :

Pendant un Sprint l'équipe fait tout en oeuvre pour trouver le maximum de CV à envoyer au client (Objectif minimum de 5 CV par poste). Elle déroule toutes les activités nécessaires pour cela : définition des besoins et des outils de sourcing les mieux adaptés, recherche, Chasse, Sélection du candidat, vente de nos clients jusqu'à la clôture du recrutement. Chaque Sprint se termine par une revue de Sprint, pour que chaque account manager évalue si les résultats d'envois de CV sont concluants et conformes aux attentes du client et modifie au besoin le backlog de recrutement.

En fin de chaque Sprint, chaque recruteur doit alors créer un post-it de sa couleur par poste qui lui ait confié et le faire évoluer à chaque sprint des cases « A faire », « En cours » et « Faites », ceci afin d'avoir une vision claire sur les priorités et sur son activité et ceux de ses collègues sur les postes concernés.

CONCLUSION

En définitive, Scrum introduit des règles pour suivre un processus itératif empirique permettant d'obtenir un produit très proche de besoins qui évoluent et ainsi de maximiser la valeur pour les clients.

ANNEXE n° 7 – Exemple de guide d'entretien téléphonique de candidats (version anglaise)

Current Location	
Phone and mail	
English level?	
Other languages?	
Currently employed?	
Date of availability to start / or notice period	
What position are you ideally looking for? Why did you leave/are you leaving your position? (Ask the candidate to explain any gap or unclear points)	
What interviews do you have at the moment? Have you sent your CV to any companies, if so, which ones? Are these through any agencies? What stage are you at?	
What locations are you interested in? Are you flexible for the right opportunity? Interested to work abroad?	
What is your current salary? What are you looking for?	
Can you explain to me your last /current position? Duties / tasks?	
Have you ever worked abroad or in a multicultural environment?	
Why are you interested in this opportunity?	
References? What would your last employer say about you? What do you feel you can bring to a company?	
Communication skills	
Feeling about the candidate	

ANNEXE n° 8 – Exemple de descriptif de poste complet et complexe (le nom du client en question reste confidentiel)

SENIOR SOFTWARE DEVELOPER, ROLE BASED IN SCOTLAND

THE ROLE

This is an exciting opportunity to work on successful and award-winning products within an Agile development organisation in a growing, dynamic software company.

Focused on developing existing products as well as the next generation of cloud based products, the successful candidates will be part of the team responsible for the market-leading Remote Management platform, used by over 6,500 IT Support Providers in six different languages around the world. Involved in every aspects of the SDLC, including specification and design, the successful candidates will have a hand in shaping the future of these products.

The successful candidates will have experience of Object Oriented Programming in at least one of PHP (or another comparable, dynamic language), Java (ideally with GWT) or C++ (ideally with Win32).

They will also be well versed in Test Driven Development and advanced practices of Object Oriented Programming such as Design Patterns and Refactoring.

You will work in a highly collaborative environment where everyone is encouraged to understand and learn all areas of the system, the successful candidates will have a real say in how the system is developed and gain exposure to a diverse range of technologies (on the Windows, Linux and mobile platforms) as well as SCRUM, Continuous Integration and Test Driven Development before seeing their code deployed and used online by thousands of IT Professionals throughout the world, with whom they can actively participate in discussions via Forum, LinkedIn and other social media.

As a Senior Developer, you will have a significant role during the planning, design and implementation of projects as well as coaching junior members of the development team with their own technical tasks. Given your own technical ability and experience, you will play a vital part in ensuring that the project is delivered to a high technical standard and level of quality.

YOUR PROFILE

Required Skills

- **Object Oriented Programming in PHP, Java or C++**
- **Test Driven Development**
- **Design Patterns**
- **Refactoring**
- **Relational Database Design and SQL**
- **HTML and CSS**
- **JavaScript**

Beneficial Skills

- **MySQL**
- **Linux**
- **ExtJS**
- **GWT**
- **Win32**
- **Continuous Integration**

Experience

A minimum of three years software development experience in a professional environment is required. Experience of high-availability, high-volume application development would be beneficial.

Qualifications

The successful candidate will be educated to degree level in a software related discipline.#CBUK

THE COMPANY

Our CLIENT provides web and mail security, archiving and fax, networking and security software and hosted IT solutions for small to medium-sized enterprises (SME) via an extensive global partner community. The products of our CLIENT are available either as on-premise solutions, in the cloud or as a hybrid of both delivery models. With award-winning technology, a competitive pricing strategy, and a strong focus on the unique requirements of SMEs, our CLIENT satisfies the IT needs of organizations on a global scale. The company has offices in the United States (North Carolina, California and Florida), UK (Dundee, Edinburgh and London), Austria, Australia, Germany, Malta, Hong Kong, Philippines and Romania, which together support hundreds of thousands of installations worldwide. Our CLIENT is a channel-focused company with thousands of partners throughout the world and is a Microsoft Gold Certified Partner.

Our CLIENT has grown rapidly over the last two years, both organically and through acquisition, including HoundDog Technology in Scotland, which now forms part of the business unit. The cloud based, Software-as-a-Service, the products are aimed at IT Support Companies and Managed Services Providers, providing a toolset to enable them to deliver a higher quality of service to their clients, efficiently and cost-effectively.

Our client product Remote Management is used by over 6,500 IT Support Providers and each month:

- Supports over 500,000 engineer log-ins
- Runs over 175 million monitoring checks
- Runs over 2.5 million automated maintenance tasks
- Quarantines over 500,000 viruses, malware and threats
- Supports over 4 million remote control sessions

ANNEXE n° 9 - Communiqué de presse de la société Approach People Recruitment, 23 mai 2013

Contact: Marie Matzieu
Approach People Recruitment
Responsable de communication
T : 00353 1400 3555
E : marie.matzieu@approachpeople.com

www.approachpeople.com

Approach People Recruitment

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

23 Mai 2013

L'expatriation, partir pour mieux revenir

L'expatriation est un sujet plus que jamais d'actualité. Placé dans le top 3 des tendances emploi les plus partagées sur les réseaux sociaux selon le baromètre mensuel de Régionjobs et Bringr, ce phénomène intrigue et inquiète.

Approach People Recruitment, cabinet de recrutement international, est spécialisé dans le placement de Français en Europe depuis plus de 12 ans. Faire carrière à l'étranger, déménager dans un nouveau pays et déterminer les raisons qui poussent à l'expatriation font partie du quotidien de cette agence.

Ce phénomène n'est pas nouveau. De plus en plus en vogue, c'est ce concept de globalisation qui a poussé Laurent Girard-Claudon, fondateur d'Approach People, à créer son entreprise et proposer ses services. Le cabinet recrute aujourd'hui des cadres multilingues pour des secteurs divers partout en Europe. Experts du recrutement international, les consultants ne sont pas seulement en contact avec des Français mais des Allemands, Suédois, Anglais, Suisses, Espagnols ou encore Italiens ; en somme toutes les nationalités de l'Europe de l'Ouest. La France n'est donc pas le seul pays à faire face à cet exode des jeunes et les explications mises en avant ne sont pas toujours les plus représentatives de la réalité.

L'expatriation est une des conséquences de la mondialisation et de la globalisation des échanges. Moins de jeunes partaient il y a quelques années tout simplement parce qu'il était moins normal et plus compliqué de le faire. Plus de la moitié des étudiants sont amenés à partir à l'étranger dans le cadre de leur cursus et les établissements scolaires inscrivent donc cette démarche comme partie intégrante du parcours de ces futurs professionnels.

Renforcer son parcours professionnel

« ***La plupart des professionnels que nous plaçons ne sont pas dans l'optique de rester à l'étranger. L'expatriation représente pour eux une étape dans leur projet de vie. Beaucoup de candidats reviennent vers nous quelques années après leur départ pour aborder la possibilité de rentrer en France et passer en revue les différentes options*** » explique John Murat, directeur des opérations chez Approach People Recruitment à Dublin.

Les facteurs décisifs les plus souvent retrouvés quand il s'agit de s'expatrier sont l'apprentissage d'une nouvelle langue, construire ou solidifier un parcours professionnel et s'ouvrir au monde. Ces raisons ne sont pas du tout incompatibles avec un retour en France dans les années qui suivent. Les expatriés reviennent avec la maitrise d'au moins une langue étrangère, la connaissance d'un autre marché, de nouvelles compétences et méthodes de travail et surtout une ouverture d'esprit et une maturité qu'ils n'avaient pas auparavant. Christophe Guérin, Senior Recruitment Consultant chez Approach People Recruitment, a vécu 4 ans à Dublin avant de revenir vivre en France. « **Mon séjour en Irlande m'a permis de rencontrer des personnes originaires des 4 coins du globe et de découvrir de nouvelles cultures et modes de vies. C'est très enrichissant et je garde un très bon souvenir de**

cette expérience à l'étranger. Du point de vue professionnel, le fait de parler anglais et de connaître des méthodes de travail étrangères a été un vrai plus lorsque je suis rentré » explique-t-il.

Tous ces aspects contribuent à l'épanouissement personnel et professionnel mais aussi au développement du pays. La France perd de jeunes professionnels pour les retrouver quelques années plus tard plus expérimentés et prêts à aider les entreprises françaises à renforcer et développer leurs activités à l'international. « *Partir à l'étranger est presque devenu une étape obligatoire pour ceux qui souhaitent évoluer dans une structure internationale et décrocher un poste à responsabilités. Ce constat n'est pas propre à la France mais à tous les pays !* » Souligne Laurent Girard-Claudon, Managing Director d'Approach People Recruitment.

Conserver ses attaches au pays

« Entre les Français que nous plaçons à l'étranger et ceux que nous employons dans nos différents bureaux, nous avons une vision assez juste de ce que les expatriés pensent de la France. Malgré leur immersion dans une nouvelle culture, les attaches au pays d'origine restent très fortes et le fait de partir renforce très souvent le sentiment de patriotisme» développe John Murat. Les personnes à qui le cabinet offre des opportunités de carrière ne partent pas par dépit et rejet des valeurs françaises ou de la situation actuelle mais pour les raisons énoncées auparavant.

« *On pense souvent que l'herbe est plus verte ailleurs mais une fois sur place, on déchante vite ! La France offre une très bonne qualité de vie et une diversité culturelle qui manque à beaucoup d'expatriés. Il en est de même pour les avantages sociaux qui sont bien moins nombreux à l'étranger* » ajoute Laurent Girard-Claudon. La plupart d'entre eux expriment l'envie de revenir pour se stabiliser et construire des projets de vie. La France est et reste leur terre natale.

Ces propos sont confirmés par Christophe Guérin qui explique qu' « après 4 ans passé en Irlande, j'ai senti qu'il était temps de rentrer en France. L'éloignement de la famille et des amis ainsi que la volonté de faire des projets à plus long terme m'ont poussé à revenir sur Paris. »

Bien préparer son retour

« Mon retour en France s'est bien passé parce que j'étais bien entouré et que je suis retourné en Irlande de temps en temps pour bien faire la transition. Je ne regrette pas d'être revenu et même si cela nécessite un temps d'adaptation, on se réhabitue assez rapidement » ajoute Christophe Guérin.

Préparer son retour, se laisser du temps pour effectuer les démarches administratives à son arrivée et prévoir des activités les premiers temps pour rester dans une bonne dynamique sont les conseils prodigués aux expatriés par les consultants du cabinet.

A propos d'Approach People

Approach People est un cabinet de recrutement multilingue créé en 2000 qui s'impose aujourd'hui comme un leader du recrutement international en Europe. Nous travaillons en étroite collaboration avec les plus grandes multinationales pour chercher et trouver les talents de demain.

Nous intervenons principalement en France, Irlande, Grande Bretagne, Espagne, Suisse, Allemagne et Hollande pour le compte d'importantes sociétés et sur des secteurs d'activités divers et variés. Nous comptons Facebook, Apple, Vente-privée.com, LVMH, PWC, Western Union ou encore Adidas parmi nos clients de longue date.

Nous sommes spécialisés dans le recrutement de personnel multilingue et profils de hautes compétences, destinés à occuper des postes à responsabilité.

Approach People est organisé en 5 pôles d'expertise dans lesquels nos conseillers sont spécialisés :

- Commercial et Marketing
- Ingénierie
- Finance et Comptabilité
- Technologies et Télécoms
- Services Administratifs

Contact Presse

Marie Malzieu
marie.malzieu@approachpeople.com
00353 1 400 3555

ANNEXE n° 10 – Accusés de réception de candidature (accusés que j'utilise à titre personnel et qui n'impliquent que ma responsabilité)

Retour négatif
« Bonjour,

Nous avons bien reçu votre candidature et nous vous en remercions par avance.

Votre dossier est actuellement étudié avec la plus grande attention par nos équipes de recrutement. Si votre profil correspond à celui que nous recherchons, nous prendrons contact avec vous en vue d'un entretien dans les délais les plus brefs. Sans nouvelles de notre part d'ici 2 semaines, vous pourrez considérer que votre candidature n'a pas été retenue et ce mail tiendra lieu de réponse négative.

Toutefois, **nous conservons votre dossier et nous pourrons vous recontacter si d'autres opportunités correspondantes à votre profil** devaient se présenter.

De même, n'hésitez pas à suivre nos nouvelles opportunités sur notre site http://www.approachpeople.com/ ainsi que sur nos réseaux sociaux partenaires (Facebook / Twitter) où nous relayons également nos offres très régulièrement. Vous trouverez dans ma signature ci-dessous les différents liens pour suivre ces opportunités. D'autre part, je vous invite à entrer en contact directement avec moi via Viadeo et / ou LinkedIn.

En vous remerciant de votre confiance, nous vous souhaitons une bonne continuation dans vos recherches.
Cordialement »

Retour positif
« Bonjour,

Nous avons bien reçu votre candidature et nous vous en remercions. **Je viens tout juste de vous laisser un message vocal**.

Votre profil semble intéressant au regard de l'opportunité à pourvoir chez notre client, **à quel moment de la journée pouvons-nous convenir d'un entretien téléphonique** ?

Sachant qu'il s'agit là d'une opportunité en process déjà bien avancé, merci de me faire un retour au plus vite.
En parallèle, je vous invite à entrer en contact directement avec moi via Viadeo et / ou LinkedIn.
Cordialement »

IMPORTANT : Dans les deux cas j'indique mes coordonnées professionnelles (*cf. ci-dessous*).

Alexandre BAZZOLI
Recruitment Assistant
Approach People Recruitment
Landline : 0033 4 76 31 86 17
Mail: alexandre@approachpeople.com

ANNEXE n° 11 – Abréviations utilisées dans le corps du mémoire

AM : Account Manager

APF : Applicant Paid Fee

BD : Business Development

BDD : Base De Données

BM : Business Model

CA : Chiffre d'Affaires

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

EPF : Employer Paid Fee

ESN : Entreprise de Services Numériques

ETT : Entreprise de Travail Temporaire

FRH : Fonction Ressources Humaines

GIRH : Gestion Internationale des Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IT (l'équipe) : équipe recrutant pour les métiers de l'informatique

MSRH : Management Stratégique des Ressources Humaines

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RH : Ressources Humaines

ROI : Return On Investment

SSII : Société de Services en Ingénierie Informatique

ANNEXE n° 12 – Lexique du vocabulaire spécifique employé au sein du mémoire

A

Account Manager (« gestionnaire de comptes clients » en français)
Employé du cabinet de recrutement qui est rarement en contact avec les candidats (uniquement pour la phase de préparation à l'entretien client), et qui passe la majeure partie de son temps à gérer la relation avec ses propres clients. Il peut aussi avoir une fonction de Business Development.

Agent recruteur
Recherche automatique enregistrée en ligne sur une jobboard qui permet au consultant / recruteur de recevoir de manière quotidienne, une liste de CV mis à jour la veille par les candidats.

B

Business Development
Activité de développer le « business » d'une société, en démarchant de nouveaux clients et nouveaux marchés. L'objectif est d'accroître le volume et nombre et en recettes.

Business Developer
Personne en charge du Business Development au sein d'une entreprise, chargé d'accroître le volume.
Chez Approach People, ils peuvent développer soit un nouveau marché (comme celui de l'Allemagne par exemple) soit de nouveaux clients (ceux du domaine du luxe à titre d'exemple).

C

Consultant en recrutement (prestataire)
Employé d'un cabinet de recrutement, en charge de la partie recrutement essentiellement, c'est-à-dire du sourcing à la qualification complète de candidats, voire de la prise en charge du briefing et du debriefing avec les candidats qui passent entretien avec le client. Ce consultant n'est jamais en relation directe avec le client (sauf si absence du gestionnaire de comptes).

D

Deadline
Cette notion est liée à la contrainte temporelle lors d'un recrutement. Le client fixe en principe une date à laquelle le futur employé est censé intégrer le poste à pourvoir.

F

Fee (« commission » en français)
Rémunération perçue par un cabinet de recrutement dans la mesure où une opportunité ouverte chez un client se voit clôturer par un candidat présenter par un consultant de ce même cabinet.
Pour information, le taux de la commission appliqué est souvent variable en fonction du contrat négocié avec le client.

J

Jobboard
Site institutionnalisé utilisé par les recruteurs / consultants en recrutement pour la recherche de candidats. Ces sites proposent un modèle de sélection (les candidats mettent à ours leurs CV) et un modèle d'information (les entreprises peuvent diffuser des annonces en ligne).

M

Mailshot

Action d'envoyer un e-mail a plusieurs dizaines voire centaines de candidats ciblés en fonction d'un profil recherché pour une opportunité d'emploi ouverte. Ces candidats sont susceptibles d'être en recherche active d'opportunité ou en simple veille passive.

Méthodologie Agile/SCRUM

Tandis qu'Agile est une méthode développement (façon dont une équipe travail pour développer un produit ou rendre un service), SCRUM permet de manager un projet, en faisant des points réguliers avec les membres de l'équipe.
Durant les réunions d'équipe menées par le « Scrum Master », chaque membre fait part de ses difficultés, des axes d'amélioration à mettre en place et des objectifs qu'il se fixe sur la journée à venir. La réunion du jour d'après est censé faire le bilan sur ce qui a été fait ou pas, et ainsi de suite jusqu'à la finalisation du produit. La réunion est aussi un moment d'échange de bonnes pratiques.

Multicanal (stratégie de recrutement)

Un recrutement multicanal se dit d'un processus adapté à de multiples cibles en utilisant différents canaux pour communiquer, attirer et entrer en contact avec des candidats. L'enjeu pour les recruteurs / consultants est de capter l'attention d'un maximum de candidats potentiels pour échanger avec les meilleurs d'entre eux.

R

Recruteur (en interne)

Salarié en charge, au sein du service RH, de gérer tout le processus de recrutement, de la recherche de candidats à la sélection finale en entretien. Doit aussi être capable d'identifier les besoins en interne, avec l'aide des managers et des opérationnels.

S

Sourcing

Correspond à la phase de recherche de CV, afin de se créer un vivier de candidats qui seront à contacter et à qualifier en fonction d'un poste vacant.

Shorlist

Se dit d'une liste restreinte de candidats potentiels pour une opportunité encore ouverte. Suite à différentes étapes du processus de recrutement, il faudra réaliser un choix parmi ces candidats déjà qualifiés, faute de redémarrer le processus de 0.

W

Workflow (« flux de travail » en français)

Représentation d'une suite de tâches ou opérations effectuées par une personne, un groupe de personnes, etc. Le terme flow (flux) renvoie au passage d'un produit, d'un document, d'une information, etc. d'une étape à une autre. Au final, l'entreprise est censé délivrer un produit et / ou un service.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Barabel M. (2011), *La gestion internationale des ressources humaines - 2° édition,* Dunod, Paris, 160 p.

Finkel S.-M. (2013), *Real Recruiting - Winning Search Strategies*, Professional Search Seminars, 321 p.

Joule R.-V., Beauvois J.L. (2002), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presse Universitaire de Grenoble, Grenoble, 286 p.

Noe R.-A. (1994), Italian copyright de Boldizzoni D., *Gestione delle Risorse Umane*, APOGEO s.r.l, Milan (Italie), 450 p.

Ulrich D. (2005) révision scientifique de Geuze F. (2010), *RH : création de valeur pour l'entreprise*, Groupe De Boeck s.a, Bruxelles, 310 p.

REVUES / ARTICLES / MEMOIRES

Bazzoli A. (2013), *La mobilité internationale en Europe : « En cabinet de recrutement, quelle approche pour favoriser la mobilité professionnelle européenne ? »*, Mémoire professionnel de M1, 43 p.

Nekka H. (2005), « *Le DRH de demain et la création de valeur »*, Revue Management & Avenir, 2005/2 (n°4), Management Prospective Ed. p. 139-156.

Saulnier F., Miquel B., Pouyenne Vignau F. (2008), Fiches outils RH de l'IAE de Toulouse, « *Le processus de recrutement »*, 15 p.

ETUDES OFICIELLES

Source APEC, Les études de l'emploi cadre, *Les recrutements abandonnés*, 2013, 52 p.

Source Top-Consultant.com, Etude réalisée par la société de conseils en management Top-Consultant, *Recruitment Channel Report*, 2013, 26 p.

Source Baromètre de l'APEC, Etude dirigée par Pronier R., Manager du pôle R&D, *Sourcing cadres*, édition 2011, 8 p.

Source Dares, Premières synthèses éditées par le Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, *Les procédures de recrutement - canaux et modes de sélection*, N° 48.1, 2006, 8 p.

Source Sourceforconsulting.com, Etude dirigée par Sourceforconsulting.com et réalisée par le cabinet Mindbench *The balancing act - trends in consulting firm recruitment,* 2010, 36 p.

Source Etude Hays, en partenariat avec Cadremploi.fr, Etude de Rémunération Nationale, *Tendances générales du recrutement et des rémunérations*, 2013, 102 p.

REFERENCES AUX COURS DISPENSES A L'IAE

Colle R., cours de M2, *Séminaire de Spécialité RH*.

Dageville J.-M., cours de M2, *Management Stratégique des RH*.

Desmarais C., cours de M1, *Outils d'acquisition et d'intégration RH - Recrutement*.

Gaillot N., cours de M2, *Management Stratégique des RH*.

WEBOGRAPHIE

ARTICLES

Baron S. (2014), *3 techniques pour attirer l'attention des meilleurs candidats !* myRHline.

Baron S. (2014), *Etes-vous un recruteur de talent ?* myRHline.

Bernard D. (2001), *7 compétences que n'importe quel (bon) recruteur devrait posséder*, FocusRH.com.

Bodeau C. (2013), *Le Business Partner RH, effet de mode ou réalité ? 91% des DRH se perçoivent comme un Business Partner*, indiceRH.net.

Brouat L. (2009), *Le plus important dans le recrutement 2.0 ? L'employé!* RMSnews.com.

Giry R. (2013), *Les fondamentaux du e-recrutement*, FocusRH.com.

Le Bolzer J. (2013), *Recrutement – 4 étapes clés pour humaniser un refus de candidature*, LesEchosBusiness.fr.

BLOGS

Anna J.-C. (2009), *De l'e-recrutement au recrutement 2.0*, Job2-0.com.

Anna J.-C. (2010), *Les dernières tendances du recrutement online, 2ème partie*, Job2-0.com.

Donald C. (1995), *Knowledge Typology Map*, The Performance Juxtaposition Site.

Lembert S. (2012), *Exporter ses contacts Viadeo et LinkedIn facilement*, Webmarketing-com.com.

VIDEOS

Anna J.C. & Brouat L. (2011), Consultants en recrutement chez LinkHumans, *Définition du recrutement 2.0 et principes du recrutement 3.0 - Rendez-vous avec L'expert*.

Byrnes J. (2011), Consultant en management chez People Squad – Resource for humans in the workplace, *HR Basics: Recruitment & Selection*.

Crawford M. (2010), Présidente de Business Sherpa, *Recruitment and Selection Strategies: 5 Hot Tips*.

Ken C. (2014), CEO d'American Express, *Recruitment success at American Express - London Business School*.

Wan Sze Kong C. (2010), Consultante en recrutement, *How to Become a Headhunter: The Recruiter*.

TABLE DES MATIERES PAGINEE

INTRODUCTION 14

I – LA DIMENSION STRATEGIQUE DU RECRUTEMENT POUR UNE ENTREPRISE 16

A – LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT EN INTERNE 16

a) Création d'un processus de recrutement 17

- Cadrer et objectiver le processus 17
- Les différentes phases 19
- Quel(s) intérêt(s) pour la Direction ? 21

b) Le métier du recrutement qualifié de « Business Patner » 22

- Les rôles stratégiques du recrutement 22
- La réelle valeur accordée à l'activité 24

B – LE METIER DE RECRUTEMENT EN PLEINE EVOLUTION 26

a) Les dynamiques actuelles et futures liées au recrutement 26

- De l'e-recrutement au recrutement 3.0 26
- D'une vision locale à une vision internationale 28

b) Les choix stratégiques qui en découlent 30

- Quels choix adopter au regard des canaux de recrutement ? 30
- Le « top 5 » des stratégies 33
- Importance du choix de la source et de l'opérateur 35

II – LE RECOURS A UN PRESTATAIRE EXTERNE POUR RECRUTER 38

A – L'APPROCHE DU RECRUTEMENT EN CABINET 38

a) L'organisation et la démarche en cabinet 39

- L'organisation mise en place 39
- Conception d'un Business Model 41
- La démarche commerciale du consultant 42

b) Quelles stratégies « gagnantes » pour recruter ? 44

- Recruter les meilleurs consultants en recrutement 44
- Favoriser la collaboration au sein des équipes 46
- Se créer et utiliser des méthodes spécifiques 48

B – LES AVANTAGES ET LES POINTS DE VIGILANCE 51

a) L'utilité de faire appel à un prestataire en recrutement 51

- Un interlocuteur jugé « compétent » 51
- Outils à disposition et adaptation permanente 53
- Utilisation de méthodes de recrutement reconnues 55

b) Les préconisations en matière de recrutement 58

- Bien choisir son prestataire 58
- Faire en sorte que l'échange avec les candidats soit « positif » 61
- Respecter l'humain, qui reste au centre du processus 62

CONCLUSION 64

ANNEXES 66

BIBLIOGRAPHIE 99

TABLE DES MATIERES PAGINEE 102

TROISIEME PARTIE – BILAN PERSONNEL

Au terme d'une année complète d'alternance entre l'IAE de Grenoble et le cabinet de recrutement Approach People Recruitment, il est l'heure de faire le bilan de cette ***expérience professionnalisante****.*
Ceci sera l'objet de cette troisième et dernière partie du mémoire.

BILAN DES COMPETENCES

Je commencerai par faire un point général sur les compétences acquises et développées. Je peux à présent affirmer que je me suis réellement **développé professionnellement mais aussi personnellement** dans un cadre de travail agréable, dynamique et très challengeant. En effet, pour donner un exemple concret, n'ayant auparavant jamais travaillé en open space, j'ai pu en premier lieu **« vaincre » ma timidité et prendre part au travail de l'équipe de manière proactive**, pour ne plus être qualifié de « novice ». Toujours dans la même dynamique, j'ai su être **force de proposition** auprès de mon manager à l'origine, puis auprès de toute l'équipe informatique. L'idée était d'**améliorer constamment notre façon de travailler,** afin être de plus en plus performants et rendre un service de qualité à nos clients. Pour faire le lien avec la vocation du Master RH de l'IAE de Grenoble, « Le Master RH est engagé dans une démarche d'amélioration continue », il se veut lui aussi un programme d'excellence au service des étudiants et des entreprises.

Outre ce que les enseignants nous transmettent à l'école, une insertion professionnelle nous permet aussi de **travailler en équipe, de manière collaborative** tout en se focalisant sur les missions qui nous sont confiées. Tout au long de mon année d'alternance, je me suis rendu compte qu'il était nécessaire d'**être bien organisé, afin de pouvoir absorber la charge de travail qui nous est confiée** et produire un travail de qualité. La capacité d'organisation s'acquiert durant les premières années d'expérience et se travaille au fur et à mesure, dans l'avancement de notre carrière.

Dans cette optique, il est primordial de **savoir se remettre en question** en :

- **Réfléchissant soi-même sur son propre mode de fonctionnement** : tenter de l'améliorer quitte à échouer, puis revenir sur une situation plus efficiente,
- **Etant à l'écoute permanente** de ce qu'il se passe autour de nous : accepter la critique et faire en sorte de retenir que le positif pour l'intégrer à notre démarche.

Sur du recrutement pur et dur, je suis **fortement monté en compétences sur la partie sourcing et qualification complète** de candidats. L'objectif était de répondre aux besoins des consultants seniors, besoins qui étaient liés aux exigences des clients. A présent, toujours dans une dynamique de recrutement au sein d'un cabinet, **il me resterait à me familiariser davantage avec la partie commerciale**, d'entrer en relation directement avec les clients. L'idée serait de développer un propre vivier de clients afin de travailler sur mon propre business et ainsi, ne plus être dépendant de mes collègues. Mais avant cela, il faut bien être honnête avec soi-même dans la mesure où **je dois encore apprendre pour devenir un « expert en recrutement » dans le domaine de l'informatique**.

Bien que ces compétences aient été développées majoritairement en entreprise, **les apports des enseignements de l'IAE ne sont pas à négliger**. Ils m'ont en effet servi de **base théorique** pour pouvoir arriver en entreprise avec des connaissances importantes dans le domaine de la GRH.
Au terme de cette formation, je n'exprime pas forcément de « manque » en particulier que ce soit au niveau de l'enseignement reçu à l'IAE ou bien de l'expérience en entreprise. Il est toutefois **important de bien se tenir informé de l'actualité professionnelle** RH.

PROJET PROFESSIONNEL

Concernant mon projet professionnel, il n'a pas forcément évolué durant cette année d'alternance, et il est même plutôt semblable à celui initial lorsque que j'avais postulé au Master Management de l'IAE de Grenoble à savoir, celui d'intégrer un cabinet de recrutement. Je souhaite en effet **continuer à travailler et évoluer en cabinet de recrutement** car c'est aujourd'hui mon cœur de métier et ma passion professionnelle.
Toutefois, il est important de préciser que **mon champ géographique de recherche a quant à lui évolué**. Je souhaite en effet m'ouvrir à des opportunités basées à l'international, et notamment hors Union Européenne. Pourquoi un tel objectif ? Puisque, **fort de deux expériences à l'étranger** (Italie puis Irlande), je me sens de nouveau **apte à m'intégrer dans un nouvel environnement professionnel** mais aussi découvrir une nouvelle culture et façon de travailler.

Pour mettre en avant mon profil, je peux affirmer que **je parle trois langues de manières courantes** et que le fait de devoir en apprendre une nouvelle ne sera pas un frein à ma mobilité. D'autre part, bénéficiant d'ores et déjà d'une **expérience conséquente dans le recrutement** pour un profil junior, je pourrai postuler à des offres d'emploi à l'international qui demandent d'avoir un certain bagage dans le métier. Autre point important dans le cadre de ma démarche, je prendrai aussi le temps de bien choisir une offre d'emploi qui correspondra à mes attentes, et non accepter le première offre qui passe, de peur de ne pas en trouver d'autres : tout vient à point à qui sait attendre !

Pour pouvoir postuler à de telles offres, j'ai tout d'abord **remis à jour mon profil sur les réseaux sociaux professionnels**, maximisant ainsi ma visibilité à l'internationale. En parallèle, j'ai aussi mis à jours **mes CV que ce soit en anglais, en français, ou bien encore en italien**. Voici notamment les éléments importants qui ressortent de ma dernière expérience professionnelle, à savoir l'alternance :

Consultant en recrutement international, ALTERNANT Société *Approach People Recruitment*
Septembre 2013 – Septembre 2014 *Voiron (38)*

- Qualification téléphonique de candidats des domaines de l'informatique et du webmarketing,
- Gestion du processus de recrutement : sourcing, qualification et briefing de candidats,
- Mise en place d'une stratégie « multicanal » pour attirer un maximum de candidat,
- Prospection de nouveaux clients pour favoriser le développement du business de l'équipe IT,
- Acteur proactif de l'équipe : aide à l'intégration de deux nouvelles employées au sein du bureau.

Pour conclure, maintenant que l'ensemble des examens de Master 2 est terminé, il ne me reste plus qu'à attendre l'avis définitif du jury afin de valider ou non mon année. En parallèle, je terminerai mon alternance chez Approach People mi-septembre 2014, je **respecterai ainsi mes engagements**.
Une fois ces deux étapes terminées, j'attaquerai activement mes recherches d'emploi à l'international, et je suis convaincu que **cette année d'alternance sera une valeur ajoutée à ma carrière professionnelle**.

GRENOBLE l'I.A.E

Une école à l'université

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

L'AUTEUR

Je soussigné **BAZZOLI Alexandre**

Courriel pérenne : **alexandre.bazzoli@gmail.com**
Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

[ ] **N'AUTORISE PAS** la diffusion de mon mémoire

[X] **AUTORISE** la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

[**X**] Diffusion immédiate du mémoire

[ ] Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne : ……

(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempte d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble le 18/06/2014

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

BON POUR ACCORD



IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr