

JOURNÉE RESSOURCES PLUS

« RECRUTEURS VS CANDIDATS : VERS UNE REDISTRIBUTION
DES CARTES ? »

INTRODUCTION

MARION **PESLHERBE** ET PEDRO **GUERRERO**

◆ LE THÈME DU RECRUTEMENT

Le recrutement est une thématique d'actualité du fait :

- De nouvelles techniques de recrutement avec le numérique et les réseaux sociaux ;
- Du changement d'attentes avec l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail ;
- De l'évolution du marché du travail et de la tension du marché de l'emploi. L'enquête de BPI France (réalisée auprès de 2000 dirigeants de PME) démontre que :
 - 83% des dirigeants de PME déclarent avoir des difficultés de recrutement ;
 - 42% sont confrontés à une fuite des compétences.

L'origine des difficultés de recrutement :

- On constate que le rapport au travail a changé. À l'origine le mot travail faisait référence à un instrument de torture. Aujourd'hui, des thématiques de sens au travail et bien-être au travail apparaissent, le travail n'a donc plus la même signification.
- Les PME ont leur carte à jouer pour répondre à ces problématiques. En effet, elles semblent avoir plus de difficultés de recrutement que les grands groupes mais peut-être qu'aujourd'hui les PME ont la possibilité de donner plus de marge de manœuvre, de contrôle au salarié. Cela sera ainsi créateur de sens pour lui car il sera acteur de la croissance de son entreprise.
- Les PME font face en général à un manque d'attractivité, la marque employeur se présente alors comme une solution.
- L'apparition des outils numériques et réseaux sociaux ont pour avantage de permettre un gain de temps et une diminution des coûts de recrutement notamment. Nous nous demandons si c'est devenu une norme ou seulement dans certains secteurs d'activité, pour certains profils. De plus, il est bon de se questionner sur la déshumanisation du processus de recrutement.

◆ LES ANECDOTES DE RECRUTEMENT

- Après avoir présenté les deux tables rondes de l'après-midi, les membres de l'association ont raconté chacun une anecdote sur le recrutement et plus particulièrement sur la relation recruteurs/candidats.
- Les anecdotes sont issues de témoignages recueillis sur les réseaux sociaux, de recherches sur internet, nous ont été transmises par les étudiants en formation continue ou encore sont des situations vécues par les membres de l'association.
- Chaque anecdote était suivie d'un conseil pour le candidat ou le recruteur.

TABLE RONDE N°1
*JOUONS CARTE SUR TABLE : QUEL ÉTAT DES
LIEUX DU RECRUTEMENT ?*

MARION LE STER ET LÆTITIA LE ROUX

Les intervenants :

- Sandrine WALLERAND, Consultante RH chez *Interaction Intérim*. Elle s'occupe des recrutements en CDI et CDD de profils très divers sur le grand ouest.
- Martine LE ROUX, Directrice des Ressources Humaines à l'*Université de Brest Occidentale*, elle fait face aux spécificités de recrutement dans le secteur public.
- Louis JAFFRE, Responsable Ressources Humaines adjoint dans le groupe *Yves Rocher*. Il poursuit des missions de recrutement sur des profils très variés principalement opérationnels.
- Emma LOUSSOUARN, Chargée de missions RH chez *Hénaff*. Elle intervient sur le recrutement et le développement RH de l'entreprise.

Les principales problématiques de recrutement aujourd'hui en Bretagne :

- Le manque d'attractivité du territoire ;
- Une pénurie de profils qui nécessitent une vraie expertise métier et un manque d'attractivité de certains métiers ;
- La concurrence des entreprises locales ;
- Une politique de rémunération peu attractive ;
- Le fait de disposer d'un vivier de profils intéressant (pour le cabinet de recrutement).

Un manque de candidature dû au manque d'attractivité du territoire :

- L'exemple marquant est celui d'Yves Rocher qui a ouvert deux postes identiques : un en région parisienne et l'autre à la Gacilly. Celui de la région parisienne a reçu beaucoup plus de réponses et qualitativement elles étaient plus intéressantes que celles reçues en Bretagne.
- Le constat est que les jeunes notamment habitent plutôt dans des villes dynamiques. Or, quand leur emploi se trouve dans des villes plus éloignées, ils font la route au début puis privilégient un emploi proche de chez eux. Également pour les familles, cela suppose que le conjoint trouve un emploi à proximité et cela n'est pas toujours possible.
- Le manque de transport en commun est aussi un problème que subissent les entreprises car la voiture est indispensable dans la plupart des cas en Bretagne. Certaines entreprises ont d'ailleurs mis en place leur propre système de bus.

L'évaluation des candidatures :

- Au-delà de la formation et des compétences, le savoir-être est très important pour les recruteurs. La personnalité du candidat entre en compte ainsi que sa connaissance de l'entreprise, le fait qu'il montre de l'intérêt pour le poste proposé dans celle-ci.
- Les recruteurs ne recherchent pas absolument le mouton à 5 pattes, ils cherchent ainsi des personnalités qui vont pouvoir s'intégrer dans l'entreprise, qui sont motivées par le poste, la formation ne fait pas tout.

Un manque de ressources ?

- Dans le secteur public, il y a une problématique au niveau du salaire car il faut respecter la grille de rémunération et être cohérent entre le salaire des titulaires et des contractuels. L'accent est alors mis sur la qualité de vie au travail, l'accompagnement dans la recherche d'emploi du conjoint, mise en avant de la richesse du territoire.
- L'outil informatique vient combler un manque en ressources humaines car il permet une rapidité du processus de recrutement.

Les attentes des candidats :

- Elles sont différentes selon les candidats.
- La rémunération est un élément mais il ne détermine pas entièrement le choix des candidats.
- On remarque ainsi que de plus en plus les candidats recherchent une certaine qualité de vie au travail et un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ainsi, l'environnement et l'image de l'entreprise jouent également.

Des solutions ont également été légèrement abordées :

- La fidélisation des salariés avec des dispositifs en interne ;
- Le travail avec les collectivités locales, la CCI, pour rendre le territoire attractif ;
- L'adaptation de l'outil de recrutement en fonction des métiers recherchés ;
- L'emploi à temps partagé qui permet de répondre à un besoin de temps partiel. Il faut qu'une entreprise du territoire ait le même besoin, cela n'est pas forcément évident.

L'hypothèse d'abandon d'un recrutement :

- Il arrive parfois que le processus de recrutement prenne fin avant d'avoir trouvé un candidat.
- Dans ce cas, les entreprises ont le plus souvent recours au recrutement/mobilité en interne ou font appel à leur réseau.

Vers une redistribution des cartes entre candidats et recruteurs ?

- Le candidat choisi désormais l'entreprise, c'est à l'entreprise de se différencier en mettant en avant la qualité de vie au travail par exemple.
- Cela est à nuancer car cela dépend du profil recherché. En effet, un bon candidat l'est pour toutes les entreprises. La problématique survient lorsque le métier est pénurique et que l'entreprise sait qu'il n'y aura pas plusieurs bons candidats.
- Pour le cabinet de recrutement il n'y a pas d'inversion des rôles, cela a toujours été le candidat qui choisit et non l'inverse.

QUIZ

RAPHAËL LHUILLIER

À la suite de la table ronde, un quiz a été proposé aux participants de la Journée. Les questions (et réponses) étaient les suivantes :

1. Quel est en pourcentage l'écart de salaire entre les hommes et les femmes ? **9%**
2. Quel est le pourcentage d'embauche en CDI dans la fonction RH en 2017 ? **42%**
3. Quel est le ratio d'actifs ayant eu une relation amoureuse sur leur lieu de travail ? **1/3**
4. Quel est le pourcentage de problème de sécurité qui provient d'un collaborateur ? **63%**
5. Que veut dire le sigle CSE mis en place par les ordonnances Macron ? **Comité Social et Économique**
6. Quel est le taux d'emploi des seniors en France ? **50%**
7. Quelle a été l'augmentation du SMIC en 2018 ? **1,24%**
8. Quel est le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration ? **19%**
9. Qu'est ce qui est le plus susceptible de contribuer au bonheur au travail ? **Des congés supplémentaires**
10. Quel est le pourcentage d'actifs qui a pensé à une reconversion professionnelle ? **92%**

TABLE RONDE N°2
*AYEZ UN COUP D'AVANCE EN DÉVELOPPANT
VOTRE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT*

CLAIRE FRICOT ET FLORIAN PRIE

Les intervenants :

- Guillaume ROBINAULT, Conseiller à Opcalia. Il accompagne la mise en place de la formation grâce à du conseil en formation et en recrutement.
- François FILLATRE, Conseiller à l'APEC. Il conseille les entreprises, notamment sur leur attractivité.
- François GOUGEON, Co-fondateur de Happy To Meet You. Il accompagne les DRH pour leur stratégie de recrutement, formation et marque employeur.
- Estelle GALLAIS, en charge du recrutement chez Triskalia. Elle intervient sur des sujets comme le recrutement, la mobilité interne et la communication numérique.

Les méthodes de recrutement aujourd'hui :

- Il faudrait une vraie métamorphose du recrutement et le voir comme la vraie porte d'entrée dans l'entreprise. C'est très important, surtout sur les métiers en tension pour lesquels l'absence de recrutement signifie l'absence de chiffre d'affaires. Il est nécessaire de prendre conscience qu'il faut investir dans le recrutement.
- Aujourd'hui les entreprises n'ont plus le choix, elles ne peuvent plus fonctionner « à l'ancienne », elles doivent être flexibles. Aujourd'hui, on ne peut plus toujours présenter trois candidats notamment sur les profils pénuriques donc on demande au manager de prendre une décision en ayant vu qu'un seul candidat.
- Il est important d'avoir une procédure de recrutement qui corresponde à l'ADN de l'entreprise.
- Les candidats sont un peu plus maîtres du jeu : le marché se tend dans toutes les fonctions et dans tous les secteurs d'activité donc il faut que les entreprises soient attractives. Cela passe par le fait d'apporter une approche humaine dans la relation avec les candidats qui sont citoyens et potentiellement consommateurs.
- Le recrutement ne s'arrête pas à un choix de candidats : on considère de plus en plus la professionnalisation des candidats, nécessitant d'accompagner le candidat tout au long de sa carrière.

Les CV Vidéo :

- Cela peut permettre de se démarquer, notamment sur les postes pour lesquels il y a beaucoup de candidats. De plus, c'est innovant car il y en a

encore assez peu. Peut-être que dans un ou deux ans, il y en aura beaucoup plus.

- Ce n'est pas un exercice évident pour tout le monde car cela demande des qualités en créativité et le CV vidéo ne correspond pas à tous les postes.
- Cela peut être légèrement dangereux dans le sens où il y a une interprétation par les recruteurs. Il faut que les candidats apprennent à faire leur « story line » : quel message je veux faire passer ? Que va comprendre le recruteur ?
- Il permet de mettre en avant davantage les soft skills. Il faut avoir en tête que la compétence technique dure beaucoup moins longtemps aujourd'hui qu'avant.
- Il y a la possibilité d'utiliser l'entretien différé, notamment grâce à Visio talent : un lien est envoyé aux candidats pour qu'ils répondent à certaines questions en se filmant. C'est seulement un plus, un moyen de se différencier mais ça n'écarte pas les personnes qui ne répondent pas. Cela ne fonctionne pas pour tous les postes, par exemple, les chauffeurs.

Des méthodes de recrutement originales :

- C'est important de développer un processus de recrutement, une façon de faire qui corresponde à son image, à sa propre entreprise. Il est possible de s'inspirer des méthodes utilisées par les autres entreprises mais il faut l'adapter à son organisation, en fonction de la stratégie et des métiers concernés.
- Il faut avoir une communication qui se base sur des choses positives afin d'éviter que les informations négatives remontent.
- Plusieurs solutions peuvent être envisagées, à partir du moment où elles correspondent à la stratégie de l'entreprise :
 - Le sourcing sans CV : on va d'abord rechercher des compétences, notamment pour les métiers pour lesquels ce n'est pas le diplôme qui fait la différence.
 - La participation accrue des équipes techniques dans le processus de recrutement. Par exemple, le candidat peut échanger directement avec l'expert métier, réaliser un déjeuner, etc.
 - Des solutions originales, simples et souvent gratuites. Par exemple, envoyer aux candidats une lettre d'information sur le poste à pourvoir, le territoire, ses activités et ses fonctionnalités. Si le candidat ne se retrouve pas dans cette note, cela va faire gagner du temps à l'entreprise au final.
 - Le tutorat.

Les applications de recrutement :

- Elles peuvent permettre de gagner du temps mais il faut en garder pour rencontrer les candidats. Les applications ne remplacent pas la rencontre.
- Il y a une sorte de scepticisme par rapport aux applications de matching : cela fonctionne bien pour faire du volume mais pas sur des profils pénuriques,

par exemple, lorsque l'entreprise recherche des personnes qui ne savent pas qu'elles sont candidates.

- Il faut avoir de la considération pour le candidat, prendre le temps de lui répondre même pour une réponse négative. Cela permet de garder une bonne image, de fidéliser les clients.

La formation comme solution aux difficultés de recrutement : l'exemple du dispositif PRODIAT d'Opcalia :

- Le dispositif permet de co-construire un parcours de formation interne, selon le profil du candidat et le besoin de l'entreprise.
 - Les parties impliquées sont :
 - Un consultant OPCA qui va rencontrer l'entreprise pour établir un référentiel métier sur mesure
 - Un tuteur au sein de l'entreprise qui sera accompagné par l'OPCA
 - Un salarié en contrat de professionnalisation
 - Quels retours/bénéfices des entreprises ayant essayé le dispositif ?
 - Pour l'entreprise : avoir une personne formée sur-mesure à son besoin
 - Pour le candidat : monter en compétences, sécuriser son emploi
- ➔ Répond au besoin du recruteur et du candidat.

Les outils pour aider au processus de recrutement :

- Il faut d'abord savoir où sont les candidats que l'entreprise souhaite cibler et de quelle manière ils vont postuler.
- Il existe de nombreux outils, sites, applications qui permettent d'aider les RH dans le recrutement : météo job, visio talent, certains ATS (=Applicant Tracking System), etc.
- Il est possible d'utiliser les pages Facebook ou les sites internet des organisations pour donner des informations qui parlent au candidat, des informations sur l'entreprise, ses métiers et ne pas seulement s'arrêter à l'annonce d'emploi.

La marque employeur :

- La marque employeur est indispensable pour recruter et c'est une véritable stratégie.
- C'est un travail collectif qui ne doit pas venir seulement de la RH en interne. Il est par exemple possible de s'aider d'une agence de communication. Ensuite, la communication doit être déployée en interne et en externe.
- Cela nécessite un travail de préparation et le déploiement peut être long. Pour autant, il vaut mieux prendre son temps que faire trop vite et potentiellement mal.
- Les collaborateurs de l'entreprise sont de très bons messagers de cette marque employeur. Par exemple, certaines entreprises utilisent des témoignages de salariés sur leur site internet.

- Quand on parle de marque employeur, il y a deux notions importantes qui ne sont pas identiques : la notoriété et l'image. Par exemple, vous pouvez avoir une bonne image mais personne ne vous connaît (donc une absence de notoriété) ou avoir une mauvaise image et tout le monde le sait ce qui est la pire des situations.
- La première étape pour l'entreprise est de se renseigner sur sa e-réputation (en tapant son nom sur Google par exemple). Ensuite, il faut communiquer sur les points sur lesquels l'entreprise est bonne et essayer de corriger ceux sur lesquels elle ne l'est pas. Il faut aussi adapter sa manière de communiquer, le ton employé, les réseaux utilisés, etc.
- ➔ C'est très risqué pour une entreprise de communiquer sur quelque chose qui ne correspond pas à la réalité, sa réalité. Il faut donc être honnête et transparent au maximum.

Les outils permettant de (mieux) rechercher les candidats :

- Faire du sourcing c'est aller chercher des candidats qui ne sont pas candidats donc les CVthèques ne suffisent pas.
- Le premier outil de sourcing est Google. Aujourd'hui, on peut trouver énormément d'informations sur Google. Il est également possible d'utiliser les réseaux sociaux comme LinkedIn ou Viadeo.
- La cooptation est également un outil à envisager.
- Il est important d'aller au-devant des candidats, ne pas seulement les identifier mais également rentrer en contact avec eux. Il faut personnaliser les messages envoyés aux candidats, que le contact soit humain. L'outil ne remplacera jamais l'humain, le RH.

Vers une redistribution des cartes entre candidats et recruteurs ?

- Il y a déjà une prise de conscience, une évolution des outils, un lien croissant avec la stratégie. Il faut mener une réflexion complète. Les outils viennent en aide seulement.
- Il ne faut pas redistribuer les cartes mais les distribuer pour avoir un bon jeu de chaque côté : ne pas oublier la base qui est la relation humaine. Il faut être attentif aux candidats et les outils viennent en appui de cette démarche.
- La marque employeur n'est pas quelque chose de récent. Cela s'est lancé dans un contexte où les entreprises avaient plus de choix parmi les candidats, c'était au candidat d'attirer l'entreprise. Aujourd'hui, certaines entreprises sont contraintes de le faire, notamment en contexte difficile. Le rapport de force est complètement inversé aujourd'hui.
- Il n'y a pas une redistribution des cartes mais plutôt une remise en question du mode relationnel. On est davantage sur une nouvelle relation, une rencontre avec du respect du candidat, d'égal à égal.

CONCLUSION

MARIE LE MER ET LEÏLA LOIZEAU

◆ LES CONCLUSIONS DES TABLES RONDES

Conclusion de la table ronde n°1 :

- Des problématiques concernant les profils rares, difficiles à recruter et à fidéliser.
- Parfois, une inadéquation entre les besoins des entreprises et les candidats disponibles. Quelle pertinence des offres de formation ?
- Des problématiques fortes liées au territoire, notamment concernant les bassins d'emplois plus reculés, isolés par rapport aux plus grandes villes.
- Une modification des attentes des candidats, avec une exigence accrue concernant les conditions de travail et la qualité de vie au travail dans son ensemble.
- L'importance accrue du savoir-être dans le recrutement.

Conclusion de la table ronde n°2 :

- Les réseaux sociaux comme moyens de se démarquer de la concurrence pour les candidats et d'attirer ces derniers pour les entreprises.
- L'importance de la marque employeur pour les entreprises afin d'attirer les candidats et fidéliser les salariés.

◆ OUVERTURE : LE RECRUTEMENT À L'INTERNATIONAL

Lors de la recherche de candidats...

- Aux États-Unis : importance des recommandations
- En Europe : importance des réseaux, notamment internes
- Dans les pays émergents : importance des jobs boards

Lors de l'entretien de recrutement...

- En Corée du Sud : organisation de tests et d'examens permettant de choisir de manière impartiale les futurs collaborateurs des grandes entreprises
- En Allemagne : importance des savoir-faire, plus que de la technique
- En Espagne : caractère décontracté de l'entretien (tutoiement, etc.)

REMERCIEMENTS

À la suite de cette édition 2017-2018 de la Journée Ressources Plus, nous tenons à remercier toutes celles et ceux qui nous ont aidé et soutenu dans ce projet :

- Les sponsors
- Les partenaires
- Les intervenants
- L'IGR et le service communication
- L'équipe pédagogique en Ressources Humaines de l'IGR
- Les étudiants en Master 1



**TOUS LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION
RESSOURCES PLUS VOUS REMERCIENT !!**



SOURCES ET LIENS INTERNET

<https://studandglobe.com/fr/recrutement-etranger/>

http://www.liberation.fr/futurs/2015/10/23/en-coree-du-sud-les-rudes-saisons-de-recrutement_1408475

<https://www.capital.fr/votre-carriere/emploi-les-nouvelles-methodes-de-recrutement-1005275>

https://www.lexpress.fr/emploi/conseils-emploi/passer-un-entretien-d-embauche-a-l-etranger_1324292.html

<http://info.broadbean.com/blog/bid/311990/US-RANKS-AS-4TH-HOTTEST-DIGITAL-RECRUITMENT-MARKET>

<https://www.blogdumoderateur.com/evolution-recrutement-2000-2015/>

<https://www.adp.com/site-search.aspx>

<http://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Etude-Attirer-les-talents-dans-les-PME-et-ETI-38622>

<http://www.daf-mag.fr/Thematique/social-rh-1032/Breves/Recrutement-PME-ETI-font-pas-assez-rever-candidats-326685.htm#6FuyDJa6jTbcdmxm.97>

<https://www.maddyness.com/business/2018/02/22/etude-talent-acquisition-manager/>

<https://www.latribune.fr/carrieres/recrutement-les-reseaux-sociaux-un-risque-pour-les-candidats-2-2-767128.html>

<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/enquetes-de-a-a-z/article/offre-d-emploi-et-recrutement-ofer-edition-2016>

https://www.ouiteam.com/canaux-de-recrutement-privilegies-employeurs/?utm_campaign=crowdfire&utm_content=crowdfire&utm_medium=social&utm_source=twitter#784718674427011072-tw#1513930469710

<https://www.cairn.info/revue-transversalites-2011-4-page-25.htm>

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/01/20/comparatif-international-des-modes-de-recrutement-le-reseau-tout-puissant_4559971_1698637.html#mkTjVYPwLRY8EEVU.99

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/03/19304-marque-employeur-lentreprise-a-lerre-de-lauthenticite/>

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/02/18908-recrutement-paradoxe-de-generation-z/>