

# 1

## Vous avez dit recrutement ?

**Recruter** : à première vue, tout le monde semble savoir de quoi nous parlons, même si nous sommes nombreux à en avoir perdu le goût... la faute à une conjoncture actuelle moins propice au recrutement que celle d'hier et d'avant-hier.

**Nous avons toutes et tous été un jour candidats** : pour un stage, une alternance, un premier emploi. Candidat pour changer de vie ou d'entreprise, pour postuler à une responsabilité associative, etc.

À bien y regarder, **100 % des recruteurs sont d'ailleurs d'anciens candidats** (et de futurs candidats pour la plupart, soit dit en passant). **Parce que nous changerons toutes et tous plusieurs fois de métier, d'entreprise.** C'est dit. La statistique n'a jamais été contestée d'ailleurs. Elle s'impose à nous et nous servira de fil conducteur tout au long de cet ouvrage.

**Le recrutement est un point de contact entre l'individu et l'entreprise.**

Le premier, avec ses envies et ses aspirations, à tel ou tel moment de son parcours et de sa vie et la seconde avec ses impératifs de développement.

L'un se cherche, l'autre recherche.

Comme deux entités en construction permanente, aux aspirations souvent contraires, qui – en France du moins – semblent encore s'ignorer ou se détester cordialement. **Les Français et l'entreprise, c'est un peu le grand**

**malentendu, le « je t'aime moi non plus ».** On comprend dès lors qu'il va falloir beaucoup d'imagination pour ramer à contre-courant et réenchanter cette relation partie sur de mauvais rails. Mais à cœur vaillant, rien d'impossible.

### **Recrutement, qui es-tu ?**

Selon Wikipédia, « le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné. Les étapes essentielles en sont l'identification d'un poste à pourvoir et la détermination des critères auxquels le postulant devrait répondre, la sélection de la méthode de recrutement, le rassemblement d'un ensemble de candidats et enfin la sélection du candidat approprié. »

Simple comme bonjour : il n'y aurait donc, après tout, aucunement de quoi en faire un roman. Vraiment pas !

Pourtant, je ne vois dans la définition reprise en toutes lettres ci-dessus aucune dimension responsable, aucune dimension éthique ni déontologique, aucune indication surtout sur le « comment recruter » et **les enjeux considérables que nous pouvons associer à cette activité déterminante pour le développement de toute entreprise, grande ou moins grande, de toute organisation, qu'elle soit ou non à but lucratif.**

Lorsque l'on recoupe entre elles les différentes définitions du recrutement, on retrouve communément une description exhaustive des étapes et des processus plus ou moins détaillés à mettre en œuvre. Comme dans une recette de cuisine sans fin. Ingrédient par ingrédient, quitte à en perdre étrangement la notion du « bon petit plat » que l'on mitonne. **Le seul process. Toujours, encore, désespérément... Où est l'humain dans tout cela ?**

« Sciences sans conscience n'est que ruine de l'âme », aimait nous rappeler autrefois François Rabelais<sup>17</sup>. Aussi perfectionnés et sophistiqués soient-ils, **les meilleurs outils ne sont rien sans l'état d'esprit de celui qui les met en œuvre avec bienveillance et – souhaitons-le – le sens de la mesure ainsi que l'intelligence des situations.**

**Le recrutement est avant tout une affaire de personnes, voire de personnalités.**

**Si vous n'aimez pas les gens, vous êtes inaptes pour l'exercice de cette responsabilité.**

.....  
<sup>17</sup> Écrivain français (1483-1553).

**L'acte de recrutement fait intervenir l'affect.** Parce qu'il fait suite à un échec récent (départ d'un collaborateur, absence de plan de succession interne, etc.) ou bien s'inscrit dans l'euphorie du moment (marché obtenu, croissance, etc.)

**Le recrutement est une activité de recherche sélective.** Recruter, c'est en effet faire un choix (définir ce que l'on cherche) et c'est ensuite sélectionner (parmi les candidats qu'on a trouvés). Connaissez-vous de nombreux métiers où 99 % des réponses formulées par ceux qui en assurent la responsabilité sont négatives ? **Nous avons inventé le « pouvoir de dire non » : encore faut-il exercer ce pouvoir avec respect et discernement.** Nous y reviendrons.

Sélectionner n'est ainsi pas éliminer, écarter, choisir par défaut. Il convient de redoubler de vigilance et de **se méfier en permanence des comportements déviants potentiellement induits et dont le seul but serait de tailler dans la masse des postulants et des candidatures reçues.** Comme dans un mauvais *remake* : « La tribu (des recruteurs) réunifiée a décidé de vous éliminer et leur sentence est irrévocable. »

L'image n'est pas choisie au hasard mais toute droite sortie de l'inconscient collectif et des remarques critiques d'un certain nombre d'observateurs.

Commençons donc par leur tordre le cou : **et si, plutôt qu'éliminer au fur et à mesure d'un interminable *process*, on faisait enfin le pari de choisir celui ou celle qui rejoindra notre organisation, notre équipe, et portera notre maillot ?**

Pour l'anecdote, les nombreux candidats intéressés par ce métier de recruteur qu'il m'a été donné de rencontrer, voire de conseiller, décrivent eux aussi systématiquement ces outils et étapes successives de sélection. Il en va de même pour la plupart de mes estimés confrères et collègues. Trop souvent. Quitte à perdre de vue **la finalité et l'esprit même du recrutement : satisfaire un client, tant interne qu'externe (le candidat).** Ou lorsque les moyens conduisent à perdre de vue la fin !

### **Recrutement, où es-tu ?**

« Recruter aujourd'hui » est une invitation tout à fait singulière compte tenu du contexte et du moment où elle intervient. Entre 2013 et 2016, sur ce sujet, peu de choses ont malheureusement changé.

D'un côté, la « quête des talents » (*sic*) semble mobiliser toutes les énergies. Le recrutement est partout. Dans les prises de parole institutionnelles, dans la communication d'entreprise, etc. Omniprésent, Il investit le terrain

télévisuel, les Web TV, votre tablette et votre *smartphone*, les réseaux sociaux bien sûr, sans oublier le cinéma : **le recrutement se décline en format multicanal !**

**Les applications et les supports dédiés se multiplient et se spécialisent davantage encore, chacun semblant chercher le meilleur créneau et le bon positionnement, celui qui fera la différence et trouvera son public :** l'emploi dans votre secteur d'activité, l'emploi dans votre métier, l'emploi dans votre région, l'emploi en Île-de-France ou en province, le premier emploi, l'emploi des *seniors*, etc.

Dans le même temps, la thématique **emploi et recrutement** investit de nouveaux et improbables territoires, jusque-là restés quasi vierges et inexplorés : magazines féminins, supports dédiés à la mode et à l'art de vivre, presse sportive.

L'enjeu est à dire vrai de taille pour chaque recruteur : il faut se démarquer pour être vu et audible **tant les messages recrutement sont nombreux**. Du plus, dépouillé au plus accrocheur, les visuels et publiereportages s'enchaînent. Les clichés et les portraits flatteurs de collaborateurs (ou figurants) souriants et épanouis se succèdent...

Voici d'ailleurs, parmi d'autres, un extrait du Figaro Économie : « 30 000 km de talents » (Réseau Ferré de France), « Nous allons faire parler votre talent » (KPMG), « Nous cherchons de nouveaux talents » (SNCF), « Jeunes talents, rejoignez un *leader* mondial du transport maritime » (CMA CGM).

Plus récemment encore, on peut citer cette réplique du film *Le nouveau stagiaire*<sup>18</sup> (avec Robert De Niro et Anne Hattaway) : « Un membre de l'équipe du *Talent Acquisition* va vous recevoir. »

C'est en quelque sorte la « parabole des talents », au sens propre comme au sens figuré d'ailleurs tant il semble important de capter cette manne de candidats aussi volatile que douée et talentueuse.

On a d'abord, dans l'histoire de la communication d'entreprise, tout mis sur la valorisation du produit pour ensuite construire et valoriser une offre de services complémentaires. Désormais on met le focus sur les collaborateurs – forcément talentueux, nous venons de le voir – qui rendent cette production de biens et cette offre de services possibles. Car tout cela participe d'une même « expérience client ». **La marque employeur est née** et elle prend le pas sur la marque tout court. Ou plutôt, elle semble en

.....  
18 Réalisé par Nancy Meyers, 2015.

être le prolongement. À moins que ce ne soit l'inverse. Là encore, nous y reviendrons. Car elle a ce petit côté artificiel et agaçant qui fait que nous lui préférerons, après en avoir débattu, les « engagements employeur ».

**Le recrutement est partout, également si l'on se place du point de vue des acteurs de l'emploi. Jamais les intervenants n'ont été aussi nombreux**, aussi structurés pour certains et aussi éclatés pour d'autres. Acteurs nationaux, régionaux, locaux, institutionnels ou associatifs, généralistes ou spécialistes, établis de longue date ou encore expérimentaux, etc. Chacun semble y aller de son initiative autour de ce que l'on pourrait assimiler à une grande cause nationale ! Il serait d'ailleurs intéressant de mesurer précisément le poids économique du secteur du recrutement et, par ricochet, les emplois induits – qu'ils soient directs ou indirects !

En cinq ans, on peut avancer que **le nombre d'acteurs dédiés en partie ou en totalité à l'emploi et à l'insertion a plus que doublé**. Combien de cabinets de recrutement, combien de prestataires spécialisés dans l'approche des publics spécifiques (jeunes issus des Zones urbaines sensibles (ZUS), candidats porteurs d'un handicap, *seniors*, alternants, etc.) ? Combien de sites Internet dédiés à l'emploi, combien de prestataires en « *sourcing* et en présélection » ? Combien d'agences de communication dont le savoir-faire s'oriente désormais opportunément plus vers « l'optimisation de la marque employeur » et l'e-réputation que vers la communication au sens traditionnel du terme ? Quantité rime-t-elle ici avec efficacité ?

Une multitude qui semble davantage entretenir une certaine confusion. Ainsi, **vers qui** le responsable d'entreprise ou le directeur chargé du recrutement doit-il **se tourner** en priorité pour avancer dans sa recherche de candidats qualifiés ? **Où trouver le bon interlocuteur, le relais reconnu, légitime et efficace** ? Les petites et moyennes entreprises (PME) ou les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont, plus encore que les grands groupes, confrontées à ce questionnement.

Dans une étude dédiée aux « difficultés de recrutement des publics des quartiers prioritaires » (octobre 2012), l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé) dresse elle aussi ce constat global : « les représentants des entreprises [soulignent] **leurs difficultés à identifier le bon interlocuteur en capacité d'apporter une réponse opérationnelle au besoin énoncé par l'entreprise** ».

Cette multitude « d'acteurs de l'intermédiation » en matière d'accès et de retour à l'emploi peut ici ou là également se traduire, en plus de cette complexité, par **une concurrence malsaine entre acteurs territoriaux et dispositifs**.

Car chaque structure, chaque service dispose d'une feuille de route ambitieuse, d'un budget à défendre dans un environnement financièrement contraint et n'a donc d'autre choix que de démontrer rapidement son utilité, de conforter son positionnement ou de se faire une place en jouant des coudes. Ou quand les moyens conduisent une nouvelle fois à perdre de vue la fin... Ne vaudrait-il pas mieux recentrer et concentrer les énergies, concerter nos efforts ?

**Cet univers des acteurs de l'emploi reste instable, précaire dans son équilibre et bien loin de sa phase de maturité** si l'on considère le nombre de structures auto-dissoutes et défuntes sur cette même période calendaire de cinq ans. Vouloir créer de l'emploi, c'est aussi parfois en détruire !

Poursuivons ensemble notre observation factuelle pour relever que **le recrutement est partout**, encore, si l'on replace ce terme **dans sa dimension géographique**.

Au fil du temps, les *process* de recrutement se sont en effet affranchis des frontières administratives des États et des régions. Le concept de mobilité est plus que jamais d'actualité. L'essor d'Internet et de la place des nouvelles technologies dans le recrutement a initié puis alimenté cette tendance de manière exponentielle. **Le marché de l'emploi est quasi mondial et s'accompagne d'une information emploi instantanée, plus accessible que jamais, et d'une interaction en temps réel.** Il a emporté avec lui la bonne vieille candidature papier postée sur le seul territoire franco-français à partir d'une annonce lue, soigneusement annotée puis découpée dans la presse quotidienne régionale.

Je vous propose un retour sur images et sur le véritable parcours du combattant d'un jeune étudiant en quête de son premier stage en 1995.

En premier lieu, commencer par identifier péniblement les coordonnées postales exactes de l'entreprise pour ensuite imprimer son CV (bien sûr sauvegardé sur disquette) sans omettre d'y joindre une lettre de motivation nécessairement manuscrite. Acheminer le tout par voie postale puis attendre... attendre... attendre (encore)... ce courrier de réponse, porteur de nouvelles encourageantes ou franchement décevantes. À cette époque, clairement, le candidat ne peut que constater que « la vitesse [lui] manque », pour parodier un message publicitaire consacré à l'Internet haut débit et désormais célèbre ! C'était avant-hier et pourtant, cela semble tellement loin, déjà. Souvenir au charme presque suranné, comme jauni et dégradé par le temps... surtout avec l'éclairage d'aujourd'hui !

1995, je me souviens : l'information liée à l'entreprise restait si peu accessible qu'elle en devenait presque confidentielle, telle une donnée hautement sensible, confinée et compartimentée dans le rebutant et hermétique Kompass<sup>19</sup>. Un « autrefois » où chaque recruteur restait inaccessible, comme protégé par un infranchissable barrage fortifié de secrétaires et autres assistant(e)s bien peu avenant(e)s. Ça y est, vous aussi vous vous en souvenez, pour peu que vous soyez âgé de 35 ans et plus.

Mais revenons à notre décennie pour dresser ce constat factuel : une énergie considérable est mise en œuvre pour stimuler l'emploi sous toutes ses formes (emploi salarié, franchise, entrepreneuriat, gérance, etc.).

Les dispositifs incitatifs se multiplient : **il faut recruter !**

**Rarement l'aide au recrutement aura été une thématique aussi présente.**

Nous sommes à l'ère des facilitateurs en insertion professionnelle même si la fonction n'est pas encore inscrite (cela ne tardera pas, parions-le !) au Registre national des certifications professionnelles (RNCP). Les rencontres et les groupes de travail paritaires se multiplient au niveau national puis régional et enfin local.

L'effort est général, la volonté louable mais tout le monde avance en ordre dispersé. De l'abondance (pour gérer la pénurie !), risque fort de naître le gaspillage.

Mon activité quotidienne, en prise direct avec ces sujets, me permet de confirmer à quel point le **calendrier événementiel de l'emploi est devenu extrêmement dense**. Pas une journée sans une sollicitation nouvelle : acteurs associatifs, mairies d'arrondissements, communauté de communes ou conseil général, écoles et universités bien sûr, missions locales, etc. C'est un constat, chacun y va de son forum, de son « *job dating* », de son « temps de rencontre », de son « café emploi », de son « dispositif de parrainage » ou de son « *job networking* » dédié aux demandeurs d'emploi. Les anglicismes et formules innovantes semblent ne plus connaître de limites. Des événements et des temps de rencontre de durées variables puisqu'il existe même désormais une « semaine de l'emploi » (et le reste de l'année me direz-vous ?).

Le chef d'entreprise, en charge de pourvoir le ou les postes dont il dispose, ne parvient plus à distinguer l'essentiel de l'accessoire et ne peut hélas – mettons-nous à sa place- pas se démultiplier. Il ne sait plus où donner de la tête !

.....  
19 Annuaire des entreprises.

Ses équipes recrutement, lorsqu'il en dispose, doivent désormais développer un véritable talent (elles aussi !) d'ubiquité. Surtout dans un contexte général de réduction des frais de déplacement dans un grand nombre d'entreprises. Il faudra imaginer et explorer ensemble des pistes et solutions de contournement pour concentrer les énergies.

**En bref, le recrutement est donc partout, mais en même temps, à y regarder de plus près, nulle part. Paradoxe étonnant, n'est-ce pas ?**



## 2

# Candidats et recruteurs face au « marché de l'emploi »

**Postes ouverts et candidats au recrutement se raréfient, c'est un fait.**

Au-delà des phénomènes conjoncturels et cycliques, et à l'exception de quelques rares secteurs d'activité en croissance, c'est une tendance de fond. On peut la regretter, la subir ou y voir une opportunité. C'est dans tous les cas **une tendance qui s'inscrit dans la durée. Elle vient impacter les conditions d'exercice du métier de recruteur.**

Rationalisation des organisations, mutualisation, gains de productivité, simplification des organigrammes, recherche de compétitivité, implémentation et diffusion des nouvelles technologies : vous connaissez tout cela.

**L'entreprise d'aujourd'hui fonctionne avec moins de collaborateurs que l'entreprise d'hier. Elle fait autant, si ce n'est plus, avec moins. Elle fait en tout cas différemment.** Hors de toute considération politique, qui n'a pas lieu d'être ici, on peut raisonnablement penser qu'un départ de collaborateur sur deux ou sur trois ne sera désormais plus remplacé. Au fil de l'eau, sans (trop de) bruit.

Dans le meilleur des cas, toute décision de remplacement fera systématiquement l'objet d'un intense débat interne, au résultat incertain, d'une démarche quasi scientifique pesant le pour et le contre, et *in fine* d'un arbitrage au plus haut niveau.

Les formulaires de « demande de recrutement », les fiches « d'ouverture de poste », les *workflows* dédiés aux « arbitrages emploi » dont j'ai pu prendre connaissance sont de plus en plus nombreux et exhaustifs. Ils requièrent, en version papier le plus souvent, un grand nombre de signatures. **Chaque projet de recrutement s'apparente désormais à un véritable dossier d'investissement** préparé et mis en œuvre sous l'étroite surveillance de services centralisés de l'entreprise (*corporate planning*<sup>20</sup>, contrôle de gestion à l'échelon central, etc.) qui semblent désormais bel et bien avoir pris le pouvoir sur les patrons de filiale ou de *business unit*<sup>21</sup>.

Certains confrères – mi-figue, mi-raisin – m'ont ainsi avoué ceci : « À grand renfort de normalisation et d'étapes intermédiaires, ces nouvelles procédures semblent avoir été pensées pour décourager le responsable de service demandeur. » (*sic*).

Du fait de ces procédures de contrôle interne renforcées et de la conjoncture économique que nous connaissons, il résulte dans tous les cas, mécaniquement, **un nombre moins important d'offres d'emploi à pourvoir à l'instant « t »**. Dit autrement, la baisse de trafic constatée sur la messagerie des candidats actuellement en veille et abonnés aux alertes courriels et autres flux RSS<sup>22</sup> des principaux sites dédiés à l'emploi est particulièrement sensible.

### Les cycles de l'emploi...

Si chaque fin de mois est invariablement marquée par la publication des derniers chiffres en matière d'emploi, force est de constater que **l'emploi en entreprise semble lui aussi répondre à une certaine logique calendaire**.

Au-delà des seuls effets de saison, en matière de recrutement et d'offres d'emploi, le premier semestre de l'année correspond traditionnellement à un incroyable pic d'activité ! Les budgets viennent d'être ouverts (ou réouverts), les projets se mettent en place et se lancent à tous les niveaux de l'entreprise. Les idées fusent et les bonnes intentions affichées foisonnent. Il y a urgence à recruter : « Recruteur, hâte-toi, va pressément, je t'ai mandé un candidat ! », « Mais que peut donc bien faire la RH ? »

Puis vient le mois de juin et la présentation des résultats et des indicateurs semestriels, l'élimination naturelle des projets coûteux (il faut bien faire

20 Planification générale.

21 Unité d'affaires.

22 La lecture d'un flux RSS (*Really Simple Syndication*) [permet] de suivre facilement un flux d'informations (par exemple les nouveaux articles d'un site *Web* d'actualités) sans avoir la nécessité de s'y rendre manuellement à l'aide d'un navigateur (source : Wikipédia).