

Leurs secrets de recrutement

Quelles sont les techniques utilisées par les entreprises pour trouver la perle rare. Les connaître, c'est aussi savoir se positionner en tant que candidat. *Par Jean-Christophe Piot*



Recruter, un casse-tête? Une préoccupation pour bien des entreprises. Et s'il existe des recruteurs heureux, ils s'en excusent presque, comme Maud Caton, directrice RH de l'entreprise de collecte et de traitement de déchets Helvetia Environnement. Dans cette PME romande, les postes vacants sont vite pourvus, une facilité qu'elle explique par le faible turn-over et le recours à l'intérim, à l'ORP et aux associations de réintégration professionnelles, utiles à la société pour repérer de futurs collaborateurs.

Dans bien des secteurs en revanche, face au besoin de compétences spécifiques, à la rareté des candidats ou à un flux insuffisant de jeunes diplômés, recruter la bonne personne au bon moment pour le bon poste relève de la quête du Graal.

Le problème n'est pas lié au niveau de qualification: trouver le profil idéal dans le secteur médical ou dans celui de l'ingénierie informatique n'est pas toujours simple, mais les métiers de l'artisanat ou de l'industrie sont aussi touchés. Essayez d'engager un chaudronnier ou un boucher...

Les difficultés sont renforcées par le fait que les petites structures disposent rarement de moyens suffisants en interne pour trouver le bon candidat. «Dans une PME, les missions des responsables RH sont essentiellement administratives: gestion des salaires, des congés, explique Eric Davoine, professeur en ressources humaines et organisation à l'Université de Fribourg. Elles n'ont ni le temps ni les ressources pour construire une stratégie de recrutement à part entière.»

Pour mener à bien leur recrutement, les PME disposent d'une multitude de ►

► pistes dont aucune ne suffit vraiment à répondre à tous leurs besoins. Au-delà de leurs moyens propres (site de l'entreprise, appel aux réseaux personnels), les dirigeants de PME se tournent massivement vers les sites d'emploi en ligne pour y déposer leurs annonces.

La vraie révolution de ces dernières années, estime Eric Davoine: «En mettant à disposition des candidats, des agences de placement et des employeurs des plateformes de contact simples d'accès et ergonomiques, le Web a bouleversé le marché du recrutement en moins de quinze ans.» De quoi modifier sérieusement le paysage, au point de réduire à néant, ou presque, le bon vieux papier.

Masse inouïe de données

Difficile pourtant de mesurer le poids exact de sites comme monster.ch ou jobup.ch sur le marché du recrutement, dans la mesure où toute embauche implique une longue série d'étapes. Reste que l'émergence plus récente de réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn renforce encore la masse inouïe de données disponibles, dans laquelle chacun vient piocher les informations qui l'intéressent.

In fine pourtant, rien ne remplace vraiment les méthodes classiques, à en croire Charles Franier, directeur exécutif de MichaelPage Genève. «LinkedIn ou Viadeo sont des outils intéressants mais en aucun cas la panacée aux problématiques de recrutement.»

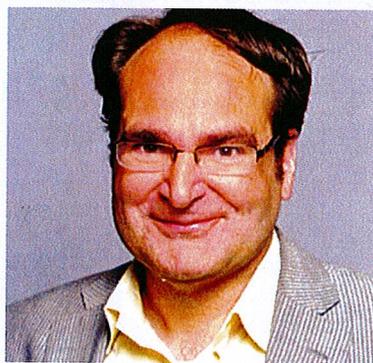
Outre que 80% des personnes inscrites sur les réseaux sociaux professionnels ne sont pas en recherche active d'un nouveau poste, «des données restent des données, renchérit Eric Davoine de l'Université de Fribourg. Il faut ensuite les analyser, les trier et les contrôler...»

Qu'elles souhaitent embaucher plusieurs candidats en peu de temps ou qu'elles n'aient pas trouvé le profil idéal par elles-mêmes, bien des PME n'ont pas le temps de prendre en charge l'ensemble de ce processus. Elles choisissent souvent de sous-traiter en partie ce travail à une agence de recrutement.

Une spécialité suisse, souligne Eric Davoine: les cantons de Berne et de Genève en comptent à eux seuls près de 1000. A chacune son positionnement, de

l'agence de placement généraliste qui jouera sur les volumes au cabinet de chasseur de têtes spécialisé dans le recrutement de cadres dirigeants.

Toutes partagent pourtant un point commun: en tant que profession réglementée, elles doivent disposer d'une licence spécifique. Un détail utile à l'heure où certains cabinets, notamment allemands ou anglo-saxons, cherchent à pénétrer le marché suisse en cassant les prix. Basés à l'étranger, ils parviennent à contourner la loi fédérale qui encadre



«Le Web a bouleversé le marché du recrutement en moins de 15 ans.»

Eric Davoine, professeur RH + organisation, Université de Fribourg

l'activité d'agences de recrutement, de plus en plus agacées par cette concurrence jugée déloyale.

Ces dernières pointent un risque indirect pour les PME, attirées par des tarifs à l'apparence avantageuse. Le plus souvent, ces intermédiaires ne s'entretiennent pas avec les candidats, ne vérifient ni les diplômes ni les références et se bornent à croiser quelques données déclaratives. De quoi compromettre sérieusement la qualité d'un recrutement. Alors, lorsque les entreprises cherchent à recruter, quelles solutions choisissent-elles ? Par qui se font-elles accompagner et à quel prix ?

1 Sites Web: le premier réflexe

Les sites d'emploi seraient-ils l'outil parfait? Ils cumulent en tout cas bien des avantages. Réunir dans une même base de données les propositions de postes de très nombreux employeurs les rend incontournables pour les candidats, pour lesquels ils sont d'ailleurs gratuits. Côté PME, le premier atout des sites d'annonces repose sur ce potentiel d'exposition élargi auprès d'un public en recherche active d'un nouveau poste. Certains de ces portails sont généralistes, comme monster.ch ou jobup.ch. Leader des sites d'emplois romands avec plus de 800000 candidats et 2,5 millions de visites mensuelles, jobup.ch est surtout conçu pour un territoire donné, fait valoir son directeur délégué Renaud Perroux: «Nous avons toujours été au service du tissu économique romand, sans cibler un secteur en particulier.»

D'autres plateformes se sont spécialisées: myScience.ch (emplois scientifiques), eJobHotel.ch (hôtellerie), qual.ch (cadres dans le management, la pharma...).

L'offre ne cesse d'évoluer: quantité de sites se lancent en cherchant à se distinguer par une offre spécifique. Parmi les dernier-nés, joHdi.ch parie sur la construction d'une communauté de jeunes candidats et d'employeurs, intéressante pour les PME qui souffrent d'un manque de visibilité. Le site a conclu un premier partenariat avec la plateforme d'emploi des HES. Né en septembre 2014, le site compte plus de 2500 utilisateurs et publie chaque semaine plus de 200 propositions de postes.

Pour des sociétés aux moyens limités, l'avantage essentiel des sites d'annonces tient à leur coût modeste. Déposer une annonce sur jobup.ch coûte 650 francs pour trente jours; l'abonnement annuel revient à 6540 francs. Chez joHdi.ch, l'abonnement d'un an se chiffre à 2700 francs, publication comprise d'une annonce hebdomadaire.

Idéale pour les recrutements qui ne posent que peu de difficultés (personnel administratif, réceptionniste, chauffeur...), cette méthode a les défauts de ses qualités: elle est peu adaptée à la recherche de profils rares ou très techniques et peut se révéler chronophage si la PME reçoit une avalanche de CV qu'il faudra traiter en interne. ►

«Il nous arrive de recruter hors de Suisse»

Pour trouver des perles rares, le directeur de P&TS, Christophe Saam, passe aussi par les réseaux d'anciens élèves.

La PME de conseil en matière de propriété intellectuelle P&TS, basée à Neuchâtel, a ouvert l'an dernier une antenne en Suisse alémanique, à Zurich, pour se rapprocher de ses clients. La conséquence d'une croissance remarquable sur le marché des dépôts de brevets – l'entreprise en a déposé plus de 400 en 2014. Au croisement de problématiques techniques et juridiques, l'activité de P&TS demande des collaborateurs qui cumulent des expertises rares. «En matière de recrutement, notre principale difficulté consiste à attirer des candidats dotés d'une double formation technique et juridique», remarque le directeur Christophe Saam, lui-même ingénieur de formation. Si l'en-

treprise a en partie recours à la formation interne, «consacrer trois ou quatre ans à former un scientifique au droit des brevets est particulièrement lourd pour une PME de 25 personnes, ce qui nous amène à recruter hors de Suisse.» Non sans certaines difficultés: «Faire venir de Stockholm un profil prometteur n'est pas toujours facile», indique Christophe Saam qui exploite largement les réseaux d'anciens élèves et a recours au bouche-à-oreille pour repérer d'éventuels candidats. «Nous avons des besoins très particuliers, car le secteur du dépôt de brevet reste un petit monde. Avec le temps, notre croissance nous a permis d'atteindre une certaine notoriété qui nous amène quelques



candidatures spontanées.» Et quand le système D ne suffit pas, Christophe Saam se fait aider par des cabinets spécialisés qui l'accompagnent de longue date. Coûteux – trois ou quatre mois de salaire du collaborateur recruté – mais le plus souvent efficace et rapide. «C'est ce qui permet à nos services RH de se concentrer sur l'accompagnement administratif et les aspects pratiques, comme la gestion du déménagement et l'accompagnement des conjoints.»

► **2 Grands cabinets: jouer la sécurité**

Hays, Manpower... Qui a intérêt à se tourner vers les grands acteurs internationaux du recrutement? «Tout le monde, observe Charles Franier, directeur exécutif de l'antenne genevoise de Michael Page. La Suisse manque de cadres, de techniciens de haut niveau ou d'ouvriers très spécialisés. Il n'y a pas de profil ou de secteur réservés, nous pouvons être utiles à des acteurs du milieu bancaire tout comme à une entreprise du domaine des biotechs.»

Un groupe tel Michael Page, présent dans 34 pays, peut-il vraiment s'adapter aux besoins d'un patron de PME du Valais ou du Jura? Ce serait précisément là que leur valeur ajoutée serait la plus sensible, à en croire Charles Franier. «Les PME recherchent souvent des candidats polyvalents, capables de s'adapter à des missions plus variées que dans les grands groupes. Trouver la bonne solution devient d'autant plus délicat.»

Sans prétendre que passer par ces cabinets constitue une assurance tous risques, l'éventualité qu'une erreur se produise s'amenuise: «Toute embauche comporte

nécessairement une part d'imprévu, autant la réduire le plus possible. Un recrutement raté peut coûter très cher à une PME», alerte Charles Franier.

Recourir à un grand cabinet permet en outre de simplifier le processus de recrutement. Au-delà des aspects administratifs, de l'étude des références et de l'esti-

«Un recrutement raté peut coûter très cher à une PME.»

mation des compétences techniques, le cabinet est mieux armé que bien des entreprises pour jauger l'aptitude d'un candidat à s'insérer dans une équipe, au travers d'une batterie de tests et d'échanges destinés à évaluer les fameux «soft skills»: savoir-être, personnalité, rapport au groupe et à la hiérarchie, etc. Soigneusement évalués, les cinq ou six candidats sélectionnés auront de solides atouts à faire

valoir dans la dernière ligne droite. Néanmoins, la longueur du processus – six à dix semaines – réserve cette piste à certains types de recrutements.

Peu utile pour pourvoir des postes classiques, le recours aux grands cabinets est plutôt réservé à la recherche de profils peu courants ou spécifiques (cadres de haut niveau, experts, compétences rares), quel que soit le secteur. D'autant que la solution est onéreuse: comptez 15 à 20% du salaire annuel brut pour le recrutement d'un profil junior et jusqu'à 35% pour l'embauche d'un directeur exécutif.

3 Consultants locaux: un travail d'orfèvre

Spécialité helvétique, les consultants en recrutement ont vu leur nombre progresser au cours des dix dernières années, portés par la pénurie de candidats qui frappent certains secteurs. «Entre la concurrence des grands groupes et celle du Web, on nous annonce notre prochaine disparition depuis vingt ans, s'amuse Raphaël Laub, du cabinet vaudois Move UP. Et nous sommes toujours là!» Ce succès ne doit rien au hasard. Pour une PME, recourir ►

«Nous avons diminué les coûts par deux»

Depuis trois ans, Sandra Biedermann, des Chocolats Camille Bloch, recrute exclusivement par le Web.

Fondée en 1929, Camille Bloch emploie 180 personnes et figure au cinquième rang des chocolatiers suisses. La PME produit 3500 tonnes de chocolat chaque année, dont le quart part à l'export. Préparateurs, techniciens, opérateurs, régleurs, veille qualité: la gamme de métiers est relativement étendue, considère la responsable des ressources humaines Sandra Biedermann. Elle précise toutefois que le faible turn-over de cette entreprise du Jura bernois, restée familiale, limite ses besoins en recrutement. D'autant que la société conserve une partie des apprentis qu'elle forme: «L'essentiel

de nos cinq à six embauches annuelles se fait en fonction des départs à la retraite.» La principale difficulté concerne les profils commerciaux. «Trouver des vendeurs qui parlent le suisse-allemand n'est pas toujours facile. Or, c'est un prérequis indispensable sur un marché suisse où le français ne suffit pas.» Après avoir longtemps eu recours aux journaux, l'entreprise a changé de stratégie et effectue presque exclusivement ses démarches par le site d'emplois jobup.ch depuis trois ans, dont elle apprécie la souplesse, le côté pratique et le coût. «Les frais de publication dans la presse représentaient un coût annuel



de 25 000 francs. En ayant recours à jobup.ch, nos dépenses ne dépassent plus 10 000 francs par an», défend Sandra Biedermann, qui ne publie plus d'annonces imprimées que de façon exceptionnelle. A cette économie s'ajoute un traitement plus rapide des candidatures, un gain de temps que la responsable RH évalue à 10% d'un temps plein.

► à ces intermédiaires est intéressant dans trois principaux cas de figure: lorsqu'elle recrute un nombre important de personnes, lorsqu'elle a échoué à repérer seule le bon candidat et lorsque la discrétion s'impose, au moment de débaucher un professionnel en poste ailleurs, par exemple. «Autrement dit, mentionne Christiane Morel, directrice du cabinet Ethys, les entreprises viennent nous voir lorsque ça se complique.»

Discrétion, expérience, carnet d'adresses fourni: le travail de ces cabinets de conseil relève de la haute couture. Ils interviennent à un niveau où trouver la bonne alchimie entre un candidat, une entreprise et un patron devient un enjeu humain et économique essentiel. «Ma mission ne se limite pas à examiner les compétences et la personnalité d'un candidat, confie Christiane Morel. A chaque recrutement, il s'agit d'enrichir l'équipe et pas seulement de pourvoir un poste.»

Quitte à séduire des professionnels qui ne s'imaginaient pas changer d'employeur. Quitte aussi à faire preuve d'une certaine pédagogie auprès des dirigeants. «Convaincre un profil rare de vous rejoindre ne va pas de soi. Il faut parfois amener les dirigeants à sortir de leur posture de déci-

deurs pour se montrer plus séducteurs. A ce niveau, traiter chacun sur un pied d'égalité est essentiel.»

Difficile d'estimer le prix du recours à ces acteurs très spécialisés qui accompagnent souvent sur le long terme des clients. Si Raphaël Laub estime que lui confier le recrutement d'un cadre peut coûter 20 à 25% du salaire annuel de ce dernier, Christiane Morel facture sa prestation au cas par cas. Le prix d'un travail d'orfèvre.

4 Réseaux sociaux: un complément utile

Les réseaux sociaux professionnels, une panacée? Pas si vite, tempère Laurent Rodriguez, créateur du blog Recruteur et candidats: «LinkedIn ou Viadeo ne vont pas enterrer les outils traditionnels: tôt ou tard, on en revient aux fondamentaux du recrutement.» Autrement dit, les réseaux sociaux sont un outil utile et non une baguette magique.

La solution a pourtant l'avantage d'être peu onéreuse. L'abonnement Premium de base, sur LinkedIn, démarre à 29,99 francs par mois et ouvre l'accès à certains services: recherche de profils, possibilité de joindre des personnes avec

qui l'on n'est pas connecté, filtres de recherche enrichis... L'abonnement proposé aux agences et aux recruteurs professionnels est plus cher (1079,40 francs par an) et comprend des outils spécifiques: tracking automatique, liste de critères de recherche enrichie, modèles de mails, design optimisé...

Reste que pour un dirigeant de PME, développer sa visibilité personnelle et celle de son entreprise pour repérer des profils intéressants n'a de sens qu'à condition de s'investir et de faire vivre son profil en étendant son réseau de proche en proche. C'est à cette seule condition qu'il peut alors entrer directement en contact avec un candidat potentiel pour lui «vendre» le poste et son entreprise, un échange direct qui peut contribuer à attirer un profil intéressant. Réservé donc aux habitués du Web...

Et Facebook? Comme Twitter, le plus célèbre des réseaux sociaux peut servir de porte-voix, sans constituer un outil de recrutement à part entière: la plupart des recruteurs y voient d'ailleurs des outils plus personnels que professionnels. Néanmoins, rien n'empêche une PME de créer sa propre page d'entreprise. Et ça, c'est gratuit.