

N° 2014-44

JUIN 2014

Étude qualitative auprès
de recruteurs et
d'intermédiaires privés
du recrutement

– LE RECOURS AUX INTERMÉDIAIRES DU RECRUTEMENT : PRATIQUES ET PERCEPTIONS –

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC–

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.cadres.apec.fr rubrique **observatoire de l'emploi**

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFTD Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

03 Principaux enseignements
05 Méthodologie

1 – DANS QUEL CONTEXTE SONT SOLLICITÉS LES INTERMÉDIAIRES DU RECRUTEMENT ?

08 Contexte et objectifs de l'étude
09 Le recrutement d'un cadre est ressenti comme un enjeu important, à plusieurs titres

2 – QUELLES LOGIQUES PRÉSIDENT À L'EXTERNALISATION D'UN RECRUTEMENT ?

15 Un intermédiaire mobilisé à défaut d'avoir su ou pu recruter par soi-même
20 Un intermédiaire mobilisé d'emblée, compte-tenu du besoin initial
24 Un intermédiaire mobilisé en fin de processus de recrutement

3 – QUELS ARBITRAGES SOUS-TENDENT LA SÉLECTION D'UN PRESTATAIRE ?

26 De fortes attentes en termes d'accompagnement
31 Les principaux arbitrages réalisés par les entreprises

4 – RETOURS SUR LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT EFFECTIVES

38 Tout au long du processus de recrutement, des niveaux de recours différents selon les intermédiaires
41 L'accompagnement global comme norme de l'externalisation

5

LES INTERMÉDIAIRES, UN UNIVERS APPRÉHENDÉ DE MANIÈRE PARCELLAIRE?

44

Des acteurs et des prestations plus ou moins bien identifiés

49

Les évolutions au sein du marché du recrutement, qu'en est-il réellement?

6

POUR CONCLURE

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS –

Le recrutement d'un cadre, un moment stratégique et anxiogène pour l'entreprise.

Dans un contexte économique difficile et imprévisible, la réussite d'un recrutement de cadre apparaît plus que jamais comme cruciale pour l'entreprise. De nombreux enjeux s'y rattachent : un enjeu pour le développement de l'activité de l'entreprise, un enjeu pour le climat interne mais également un enjeu d'image pour le responsable ressources humaines lui-même.

Avant de lancer un recrutement en externe, les entreprises ont tendance d'une part, à attendre qu'un besoin véritablement pérenne s'exprime et d'autre part, à retarder le moment jusqu'à être dans une absolue nécessité d'embaucher. Toutefois, même si elles avouent fréquemment être dans l'urgence de recruter, elles préfèrent ne pas se précipiter et prendre leur temps dans le choix du candidat afin de réduire les marges d'erreurs.

À ce titre, les exigences des entreprises en termes de résultat sont fortes. Le prestataire sélectionné doit trouver le « bon » candidat, correspondant au profil de poste recherché, capable d'occuper le poste mais également de s'intégrer au mode de fonctionnement, à la culture de l'entreprise... Aussi pour cette dernière, la capacité de l'intermédiaire à mettre en perspective le candidat au regard du poste, mais aussi à évaluer son potentiel d'évolution dans la structure, constitue sa valeur ajoutée, un élément de différenciation avec ses concurrents.

Trois situations-types de recours à un intermédiaire, qui répondent à différentes logiques

Différentes logiques président à l'externalisation de tout ou partie du processus de recrutement d'un cadre. Trois situations-types se dégagent des entretiens menés.

Dans le premier cas de figure, l'entreprise fait appel à un intermédiaire à défaut d'avoir su ou pu recruter par elle-même. Dans un premier temps, cette dernière essaie de recruter par elle-même, notamment s'il s'agit de profils qu'elle connaît bien, similaires à ceux déjà en poste, mais ces premières initiatives de recru-

tement n'aboutissent pas (pénurie de candidats, trop de candidatures, candidatures inappropriées...). L'intermédiaire est alors mobilisé pour sortir l'entreprise de l'impasse en offrant d'autres leviers de *sourcing*, ainsi que du conseil sur la formalisation du besoin ou la rédaction de l'annonce... Au final, l'externalisation s'impose et l'intermédiaire intervient en « pompier » sur des recrutements qui ont parfois stagné pendant plusieurs mois.

Dans le deuxième cas de figure, l'entreprise décide d'emblée d'externaliser le recrutement pour l'une ou plusieurs des raisons suivantes : car elle anticipe des difficultés de *sourcing*, pour sécuriser le recrutement d'un profil stratégique, pour résoudre un problème d'image employeur ou encore pour « chasser » directement un candidat.

Enfin, le dernier cas de figure est plus marginal : l'intermédiaire est sollicité uniquement lors la dernière phase du recrutement pour rassurer l'entreprise au moment du choix final. Très souvent, il s'agit d'un intermédiaire avec qui l'entreprise a l'habitude de travailler et avec lequel s'est installée une relation de confiance.

Dans la sélection des intermédiaires, des arbitrages qui s'appuient principalement sur une relation de travail déjà éprouvée

Les entreprises expriment de fortes attentes vis-à-vis des intermédiaires du recrutement en termes d'accompagnement. La relation établie avec le prestataire doit être fondée sur la confiance, la réactivité et la transparence. Elle doit également se maintenir sur le long terme pour répondre au besoin permanent des entreprises d'être rassurées sur la bonne compréhension de leurs attentes et spécificités (culture d'entreprise, métiers, modes d'organisation...).

Le choix d'un intermédiaire repose principalement sur le fait d'avoir déjà travaillé ou non avec un prestataire. Ainsi, le recours à un intermédiaire est souvent fondé sur une relation de travail déjà éprouvée ou une recommandation. Les entreprises (quelle que soit leur taille) fonctionnent souvent en circuit fermé avec les mêmes intermédiaires. Outre la collaboration développée avec un intermédiaire, c'est la relation personnalisée, en l'occurrence avec un consultant, qui

prime. Plus la relation est ancienne et étroite avec le consultant, mieux ce dernier maîtrise les besoins, les codes et les spécificités de son client et moins l'entreprise a besoin de suivre les étapes du recrutement.

L'accompagnement global comme norme de l'externalisation

Lorsque les entreprises mobilisent un intermédiaire, elles souhaitent généralement sous-traiter l'ensemble du recrutement jusqu'à une *short-list* de 2 à 4 candidats. Elles attendent un accompagnement global, de l'analyse des besoins, à l'identification des candidats les plus pertinents, jusqu'à l'assurance de la bonne intégration de la personne retenue.

Au regard des prestations menées, les entreprises mettent l'accent sur des pratiques d'accompagnement essentielles, permettant au prestataire de se distinguer de ses concurrents : une meilleure problématisation du besoin en recrutement (avis critique, conseils pertinents... au regard de son expertise et connaissance du marché), une formalisation dans l'évaluation des candidats qui apporte un éclairage complémentaire, et un rôle de médiation vis-à-vis des candidats qui permet d'obtenir davantage de franchise.

Une vision limitée du marché des intermédiaires et de ses évolutions par les entreprises

Les entreprises ont une connaissance restreinte du champ concurrentiel : une vision partielle et figée du marché des intermédiaires et des lacunes quant aux pratiques des intermédiaires. Les vérificateurs de diplôme et les spécialistes des tests de personnalité ne sont pas mentionnés de prime abord par les entreprises.

Leur perception des évolutions relatives aux prestations, outils de recrutement, acteurs qui composent le marché... est également limitée. Sans être une révo-

lution dans les pratiques de recrutement, le développement des outils de sourcing, en particulier les réseaux sociaux constitue la principale évolution mentionnée par les personnes interrogées.

Peu d'évolutions du marché du recrutement du point de vue des intermédiaires

Les intermédiaires estiment quant à eux que le champ concurrentiel a peu changé ces dernières années, hormis le nouveau positionnement des agences d'intérim sur le recrutement qui modifie les conditions de la concurrence. Des acteurs ont plutôt tendance à disparaître peu à peu du marché des intermédiaires ou à se diversifier pour apporter des services supplémentaires à leurs clients et prospects afin de résister à la contraction de l'activité.

L'ambivalence des effets de la crise sur le recours aux intermédiaires

La crise économique a des effets négatifs sur le recours aux intermédiaires (baisse des volumes de recrutement, réduction des budgets consacrés à l'externalisation...) mais par d'autres aspects, elle peut aussi favoriser ce recours (exigences accrues des entreprises qui recherchent le « mouton à cinq pattes », moindre mobilité des cadres en poste qui doivent être « chassés »...).

L'évaluation des savoir-être constitue aussi un enjeu grandissant pour les entreprises, qui estiment ne pas avoir droit à l'erreur, et la bonne évaluation du candidat par les intermédiaires un élément de distinction.

Les intermédiaires doivent également faire face à une nouvelle concurrence des entreprises, qui développent un certain nombre de dispositifs : la mutualisation des services RH dans les grands groupes, les bourses d'emploi dans les plus petites structures, l'alternance comme dispositif de préembauche... ●

– MÉTHODOLOGIE –

Il s'agit d'une enquête qualitative par entretiens. 27 entretiens téléphoniques ont été menés, répartis de la manière suivante :

– 20 entretiens d'une heure auprès d'entreprises ayant eu recours à un intermédiaire pour le recrutement d'un ou plusieurs cadres sur les 12 derniers mois. Ces entretiens ont été conduits auprès de dirigeants ou responsables RH en fonction de la taille de l'entreprise. Ces entreprises appartiennent à des secteurs d'activité divers et sont situées dans différentes régions. Du point de vue de la taille, elles sont ainsi représentées :

TPE/PME (- de 50 salariés)	Entreprises intermédiaires (51 à 500 sala- riés)	Grandes entreprises (500 à 2 000 salariés)	Très grandes entreprises (+ de 2 000 salariés)
4 entretiens	6 entretiens	5 entretiens	5 entretiens

– 7 entretiens d'une heure auprès d'intermédiaires dans l'univers du recrutement :

- 2 agences d'intérim,
- 3 cabinets de recrutement,
- 2 vérificateur de diplômes et spécialiste de tests et d'évaluation de candidats,

Les entretiens et l'analyse ont été réalisés par l'institut CSA. Le terrain s'est déroulé en janvier et février 2014. ●

– DANS QUEL CONTEXTE SONT SOLLICITÉS LES INTERMÉDIAIRES DU RECRUTEMENT ? –

- 08 Contexte et objectifs de l'étude
- 09 Le recrutement d'un cadre est ressenti comme un enjeu important, à plusieurs titres

– 1 –

– CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE –

Le baromètre annuel « *Sourcing cadres* »¹, dédié aux pratiques de recrutement des entreprises de plus de 50 salariés et mis en place par l'Apec depuis 2009, mesure notamment **la proportion de recrutements de cadres pour lesquels il est fait appel à un intermédiaire du recrutement** (figure 1). En 2013, 31 % des entreprises interrogées ont eu recours à au moins un prestataire externe lors de leur dernier recrutement de cadre, contre 27 % en 2012. Dans la grande majorité des cas, l'entreprise a fait appel à un cabinet de recrutement (26 %), dont le recours est en légère augmentation en 2013 par rapport à 2012 (+2 points).

D'autre part, l'étude qualitative portant sur « *Le recrutement des cadres dans les petites entreprises* »² a montré que les entreprises de moins de 50 salariés

font appel à des intermédiaires du recrutement pour répondre à des besoins spécifiques, par exemple dans le cas de recrutements pour des nouveaux postes ou des postes qui ne correspondent pas à leur cœur de métier.

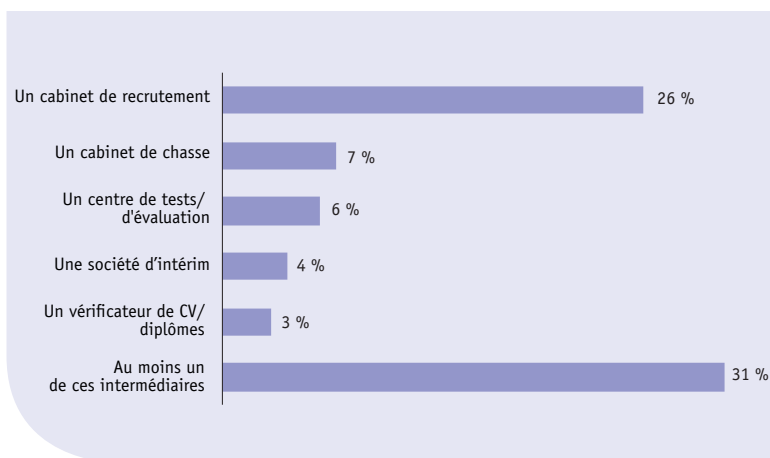
Pour compléter ces résultats, l'Apec a souhaité mener une étude qualitative sur les intermédiaires du recrutement au sens large ainsi que les raisons qui conduisent les entreprises du secteur privé implantées en France à y recourir. Les objectifs de l'étude sont à la fois de dresser un **panorama des différents types d'intermédiaires privés et publics mobilisés par les entreprises et de mettre en évidence les déterminants du recours à ces intermédiaires pour les recrutements de cadres.**

Afin de faire apparaître des logiques globales d'externalisation des recrutements des cadres de la part des entreprises, l'étude porte sur tous les types d'intermédiaires privés.

Concernant les intermédiaires privés intervenant sur le marché du recrutement, le périmètre de l'étude est volontairement défini largement afin de ne pas circonscrire l'analyse aux seuls cabinets de recrutement ou de chasse de tête. Il s'agit d'y intégrer aussi les entreprises de travail temporaire ou des intervenants plus ponctuels comme les cabinets de test ou les vérificateurs de diplômes.

Rappelons que la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi Borloo, a autorisé les entreprises de travail temporaire (ou agences d'intérim) à intervenir sur des recrutements en CDI ou CDD et à placer des demandeurs d'emploi. Pour comprendre dans quels contextes ces intermédiaires sont sollicités, il convient de rappeler les enjeux que peut recouvrir le recrutement d'un cadre. ●

– Figure 1 –
Part des entreprises ayant fait appel à un ou des intermédiaires du recrutement en 2013



Source : Apec 2014

1. *Sourcing cadres. Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-43, juin 2014

2. *Le recrutement des cadres dans les petites entreprises*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2013-37, mai 2013

– LE RECRUTEMENT D'UN CADRE EST RESSENTI COMME UN ENJEU IMPORTANT, À PLUSIEURS TITRES –

Dans un contexte de stagnation de l'activité économique et de contraction du volume de recrutements de cadres³, le recrutement d'un cadre reste un moment clé pour les entreprises interrogées qui sont encore plus qu'auparavant à la recherche de ressources immédiatement opérationnelles.

En effet, la plupart d'entre elles ont dépeint **un tableau assez morose de la situation économique du pays** et estiment que cela a des incidences sur leur activité, même si les plus grosses structures se sentent un peu plus « à l'abri ».

Face à une crise installée dans la durée, **les plus petites structures et les entreprises de taille intermédiaire peinent à retrouver suffisamment de croissance, pour véritablement investir dans le recrutement** de nouveaux collaborateurs.

« Moi j'ai pris la gérance de l'entreprise en 2009, une année durant laquelle j'ai dû faire quelques licenciements, on a fait six licenciements, et, si vous voulez, depuis quatre ou cinq ans, on est revenu à notre niveau d'activité qu'on avait avant la crise. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

Aussi, de manière transversale, le recrutement d'un nouveau salarié, et en particulier d'un cadre, est vécu comme **un enjeu stratégique** :

➔ Un enjeu tout d'abord **de vitalité** pour l'entreprise :

Beaucoup d'entreprises ont évoqué **un faible turn-over** de leurs salariés. Elles doivent tout de même faire face à des départs et le taux d'encadrement doit être maintenu en dépit de l'incertitude économique ambiante. Aussi, malgré ce contexte de frilosité, induisant une certaine crainte d'investir sur un nouveau collaborateur, l'entreprise doit rester **en capacité de répondre aux demandes de ses clients, afin d'assurer son positionnement concurrentiel**. Cette situation les conduit bien souvent, selon les interviewés, à **remplacer tout poste vacant**. Pour autant, en particulier pour les plus petites entreprises, **il n'y a pas véritablement de planification ni de stratégie de recrutement**. Les choses se font « au coup par coup ».

« On n'a pas de stratégie parce que le recrutement de cadres est marginal parce qu'on est dix. [...] Il n'y a pas beaucoup de turn-over, [...] c'est au cas par cas. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

➔ Un enjeu **de développement de l'activité (nouvelle stratégie, nouveaux marchés, nouveaux produits...)**, notamment pour les cadres rattachés au *middle* et au *top management* :

Certaines entreprises (en particulier pour les plus importantes) se préparent aussi à l'avenir, **en investissant dans la création de poste à forte valeur ajoutée**. Cette dimension est très présente pour les sociétés qui souhaitent **maintenir une position offensive** sur leur marché, mais aussi pour celles qui souhaitent, dans cette période d'incertitude économique, **se réorganiser/se restructurer afin d'être « en ordre de bataille »** pour affronter l'avenir dans les meilleures conditions. L'embauche d'un cadre peut alors apparaître comme **l'opportunité de revoir le fonctionnement d'un service ou le périmètre d'un poste**.

« C'était un remplacement suite à un départ en retraite, sur un poste de responsable administratif et financier. L'idée c'était de réorganiser le service comptable, de changer la façon de travailler. On cherchait donc là quelqu'un qui vienne vraiment du privé, qui nous apporte un process, avec vraiment une vision financière, une structure stratégique financière. Il y avait une notion de compétences techniques, mais on s'est beaucoup attaché à l'état d'esprit, quelqu'un qui avait envie de proposer des choses, de faire bouger les choses, qui était intéressé par le challenge. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« Sur ce recrutement-là, on a estimé que le fait d'avoir un profil externe nous permettait de capter une capacité, un regard extérieur vierge de toute pollution interne, et on cherchait aussi une dynamique, mettre un peu de sang neuf. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

➔ Parallèlement à ces aspects économiques, **le recrutement d'un cadre apparaît aussi comme un enjeu pour le climat interne** de l'entreprise :

3. *Perspectives de l'emploi cadre 2014*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-09, février 2014

L'entreprise ne veut pas se tromper, faire d'erreur. Elle souhaite avant toute chose **intégrer une personnalité « en phase » avec la culture de l'entreprise et ses modes spécifiques de fonctionnement.**

« Dans les services centraux, c'est assez varié les profils de cadres qu'on recherche. Les seuls éléments qui reviennent assez régulièrement dans les profils sont les valeurs de respect, de partage, de progrès et d'être vraiment concerné par le monde de l'enfant. Il faut qu'on ait affaire à des gens qui partagent la même vision que nous. [...] On cherche également des collaborateurs qui soient concernés par ces enjeux. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Ainsi, au-delà de l'examen des compétences et des parcours professionnels des candidats, l'entreprise veut **trouver une personnalité en adéquation avec sa culture.** La réussite du recrutement passe aussi par **la capacité d'intégrer au mieux le nouveau collaborateur**, sans déstabiliser l'équilibre en place au sein de l'équipe, afin de maximiser la prise de la « greffe ». Une mauvaise appréciation de la personnalité du candidat peut être dommageable pour l'ambiance de travail. Aussi, **le recrutement d'un cadre est toujours assimilé à une prise de risque.** Se tromper, c'est repartir à zéro dans le processus de recrutement... et donc perdre du temps et de l'argent.

« Si l'un de nous trois (manager, DRH ou intermédiaire) a le moindre doute sur le candidat, on ne prendra pas le risque. Si on a le moindre doute sur sa capacité à s'intégrer à l'équipe, on arrête et on passe à un autre candidat. L'idée c'est de conserver une certaine vitesse dans la prise de décision. Il faut se décider vite. Y compris pendant la période d'essai. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

L'entreprise accorde donc beaucoup d'**importance au savoir-être** du candidat, parallèlement à son expertise et son parcours professionnel. La situation de « crise économique » et de chômage qui perdure met à disposition sur le marché de l'emploi un plus grand nombre de compétences que par le passé. Dans ce contexte, l'attention portée à la personnalité du candidat et à sa capacité d'adaptation s'en trouve accrue.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires pointent également l'importance du savoir-être des candidats pour les entreprises. En effet, dans les *briefs* qu'ils reçoivent de leur part, ce point est souvent mis en exergue. Les entreprises expriment leur volonté d'avoir un candidat qui « rentre dans le moule ».

« Alors aujourd'hui, on s'aperçoit effectivement que le savoir-être est très important, peut être parfois plus que le savoir-faire finalement. On va préférer quelqu'un qui va pouvoir rentrer dans le moule... » (Agence d'intérim)

Le savoir-être tend ainsi à devenir un élément particulièrement discriminant et déterminant dans le choix final du candidat. Et cette dimension « humaine » est d'autant plus forte, semble-t-il, quand l'entreprise est petite et que le *turn-over* y est faible⁴.

➔ Enfin, le recrutement d'un cadre est aussi **un enjeu plus personnel pour le responsable RH** lui-même :

Si une « erreur » de recrutement peut en effet s'avérer coûteuse et difficile à gérer... au-delà, **la crédibilité du responsable RH peut aussi être remise en cause** vis-à-vis des opérationnels comme de sa direction.

L'enjeu est d'autant plus fort qu'un recrutement de cadre doit être durable.

Les recruteurs expriment la volonté de prendre leur temps dans le choix du candidat pour un recrutement durable (plus de 9 recrutements de cadres sur 10 se font en CDI), afin de trouver le bon candidat et ce d'autant plus que les postes de cadres peuvent être stratégiques pour l'entreprise :

- soit pour la technicité de leurs compétences et la polyvalence de leurs missions,
- soit pour la dimension managériale de leur poste,
- soit pour leur valeur ajoutée attendue en termes d'innovation et de développement de l'activité.

⁴. Le recrutement des cadres dans les petites entreprises, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2013-37, mai 2013

Pour enclencher un processus de recrutement, les entreprises attendent généralement **qu'un besoin véritablement pérenne s'exprime** en interne.

« On veut recruter des gens qui seront heureux chez nous, surtout. C'est important parce qu'il y a des environnements qui conviennent à certains profils et pas à d'autres, donc c'est primordial. La période d'essai, c'est pour le candidat et pour l'entreprise. Si le candidat est malheureux chez nous ou s'il n'arrive pas à s'adapter, sur ces fonctions, c'est important de le savoir rapidement. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Face aux risques que fait courir l'intégration d'une nouvelle personne et face à l'investissement (temps et financier) que cela représente, **les responsables du recrutement recherchent en permanence de la réassurance, pendant toutes les phases du recrutement**, de la formalisation du besoin, à l'intégration du candidat retenu, en passant par le *sourcing* et les méthodes de sélection.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires confirment ce besoin, de la part des entreprises, d'être **rassurées sur la durabilité du recrutement**.

« Ils [les recruteurs] veulent que les intermédiaires leur proposent quelqu'un qui correspond à l'image de la société et surtout qui doit rester durablement dans la société. Ça c'est vraiment une attente réelle. » (Cabinet de recrutement)

Les entreprises préfèrent donc en général prendre leur temps plutôt que de céder à la pression de l'urgence. En effet, elles estiment avoir plus à perdre avec un « mauvais recrutement » et ne veulent pas d'un simple « effet rustine ».

Ainsi, même si elles évoquent très fréquemment l'urgence de recruter (le poste est toujours à pourvoir rapidement au moment où le besoin est exprimé), leur choix (parmi les candidats présélectionnés) doit être « positif et réfléchi » et non un choix par défaut.

« On a fait les choses de manière plus lente que prévu au final. Ça n'était pas urgent au point de mettre une énorme pression. On voulait surtout trouver le bon élément pour le poste. La volonté première c'était que ça se passe bien. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« On est toujours dans l'urgence mais avec un délai qui est forcément là : sélectionner des candidats, faire passer des entretiens, rencontrer les candidats choisis, prendre une décision... et éventuellement ensuite, pour la personne qui a été approchée et retenue, qu'elle donne sa démission auprès de son entreprise et qu'elle fasse son préavis. Donc, dans l'urgence, on est toujours sur des délais de trois à quatre mois. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

C'est donc souvent dans un contexte à la fois d'urgence et doté de forts enjeux que sont sollicités les intermédiaires lors du recrutement d'un cadre, ce qui arrive dans près d'un tiers des cas. ●

- 2 -

- QUELLES LOGIQUES PRÉSIDENT À L'EXTERNALISATION D'UN RECRUTEMENT ? -

- 15 Un intermédiaire mobilisé à défaut d'avoir su ou pu recruter par soi-même
- 20 Un intermédiaire mobilisé d'emblée, compte-tenu du besoin initial
- 24 Un intermédiaire mobilisé en fin de processus de recrutement

Différentes logiques président à l'externalisation de tout ou partie du processus de recrutement d'un cadre. Au-delà de l'hétérogénéité des raisons qui conduisent à faire appel à un intermédiaire, on peut noter que **les entreprises avancent peu l'argument du coût monétaire pour justifier la décision de recourir à un intermédiaire**. En effet, la comparaison coûts internes/coûts d'un prestataire fait rarement partie de l'arbitrage, les entreprises ne procédant pas au calcul des coûts d'un recrutement réalisé par les équipes internes (jours hommes, vacance du poste à pourvoir...).

C'est bien souvent **l'urgence de la situation qui finit par imposer l'option de la sous-traitance**. Lorsque les entreprises décident d'externaliser, c'est généralement parce qu'elles estiment ne pas ou ne plus avoir le choix.

« *Ce n'est pas tellement le coût mais encore une fois, c'est parce que j'ai la chance de travailler dans une société qui a les moyens. C'est plutôt la capacité d'y consacrer du temps ou pas.* » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

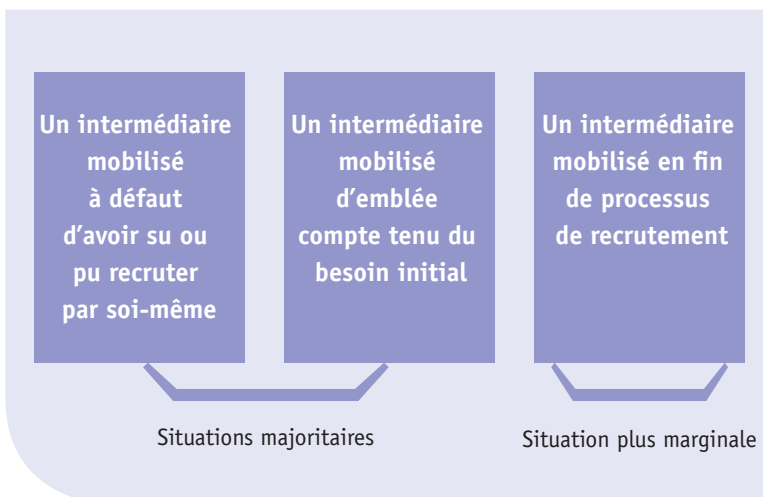
Certains intermédiaires constatent qu'ils sont souvent mobilisés en dernier recours. Ils ont le sentiment que l'entreprise a repoussé autant que possible le moment d'engager des frais supplémentaires pour recruter. Ils interviennent alors « en pompier » sur des recrutements qui ont stagné pendant plusieurs mois parfois.

« *À l'heure actuelle, les DRH ne font que les recrutements essentiels [...] Il faut qu'il y ait un vrai besoin urgentissime pour qu'on procède à un recrutement. Donc on est presque dans une philosophie de l'économie, où on évalue bien en amont et on attend le dernier moment pour le faire. On est dans cette notion d'urgence tout le temps, parce qu'ils*

essayent en interne au début, puis les réseaux sociaux, puis une annonce... Et du coup, ça a traîné cinq mois. » (Cabinet de chasse)

« *C'est vrai que les DRH commencent toujours par regarder la solution la moins onéreuse, donc ils pensent toujours avoir la solution miracle en interne. Mais 9 fois sur 10, ça ne marche pas. Parce que vous passez une annonce, vous recevez soit très peu de CV soit beaucoup trop, et puis ils s'aperçoivent que le recrutement, ce n'est pas leur savoir-faire. Et puis il faut avoir le temps... La plupart de nos clients sont des petites structures, il n'y a pas de DRH, c'est-à-dire une personne qui peut s'en occuper à temps plein...* » (Agence d'intérim)

– Figure 2 –
Trois situations-types de recours à un intermédiaire du recrutement



Dans ce cas, l'accompagnement par un prestataire externe apparaît comme un choix par défaut, un second choix. Il s'agit le plus souvent d'entreprises qui ont essayé de recruter par elles-mêmes mais qui n'y parviennent pas. **Quelles sont les circonstances qui conduisent les entreprises à recourir *in fine* à un intermédiaire pour le recrutement d'un cadre ?**

Dans d'autres cas, les entreprises choisissent d'emblée de recourir à un intermédiaire, dès la validation de la décision de recruter. **Qu'est-ce qui conduit une entreprise à décider d'emblée de faire appel à un intermédiaire ?**

Parfois encore, plus marginalement, l'intermédiaire n'est sollicité qu'en toute fin de procédure de recrutement. **Dans quelles circonstances ?**

Ainsi, trois situations existent, dans lesquelles s'incarnent différentes logiques que nous détaillerons ci-après (figure 2). ●

– UN INTERMÉDIAIRE MOBILISÉ À DÉFAUT D'AVOIR SU OU PU RECRUTER PAR SOI-MÊME –

Dans bon nombre de cas, les recruteurs en entreprise essaient dans un premier temps de recruter par eux-mêmes. Mais ces derniers sont souvent déçus ou désabusés par la quantité et la nature des candidatures reçues suite à ces premières initiatives de recrutement, ce qui peut les amener à faire appel à un intermédiaire pour les accompagner.

La stratégie du recrutement en autonomie concerne surtout les profils de cadres relativement connus par l'entreprise.

Il s'agit principalement de la recherche de nouveaux collaborateurs, dont on a déjà bien identifié en amont, à la fois les attentes concernant leur parcours professionnel et leur niveau d'expérience et d'expertise requis. Dans la plupart des cas, il s'agit de recruter des profils similaires ou potentiellement similaires à ceux qui sont déjà en poste en interne, au niveau des cadres opérationnels. La formalisation de la fiche de poste ne pose donc pas de problème particulier *a priori* et peut se faire en autonomie, soit par le service RH, soit en collaboration avec les équipes internes ou le directeur général. Par ailleurs, l'expérience de recrutements antérieurs sur des profils relativement similaires a déjà permis, au préalable, d'identifier des canaux de *sourcing* efficaces, qui peuvent être actionnés une nouvelle fois par le service RH ou celui qui fait office de RH. Pour ces différentes raisons, la personne chargée de piloter le recrutement se sent dans un premier temps suffisamment aguerrie pour tenter une première approche « en solo », à travers les outils et moyens habituels.

Avoir essayé en interne est souvent une nécessité pour justifier *in fine* le recours à un intermédiaire.

Dans certaines entreprises, en particulier les petites, **le fait d'essayer de recruter par soi-même est une étape obligée du processus de recrutement.** Dans ces structures, il est important de limiter les coûts de sous-traitance. L'entreprise n'a alors recours à un prestataire qu'en dernier ressort et la décision de faire appel à un prestataire est bien souvent prise au « coup par coup », sans que soit défini en amont un budget annuel dédié à l'externalisation du recrutement.

« C'est le process de l'entreprise, c'est-à-dire : on voit en interne si on peut faire évoluer quelqu'un. Ensuite, on demande aux gens s'ils veulent faire fonctionner la cooptation et troisièmement, on passe des annonces et si on a des difficultés, on fait appel à un cabinet de recrutement. C'est vraiment notre process. [...] Il y a le coût, donc il faut vraiment qu'on soit dans une impasse de notre côté pour accepter de payer ce coût qui est quand même très important. » (Entreprise de 51 à 500 salariés).

En parallèle, le recrutement d'un cadre est aussi un enjeu interne pour le service RH. Le responsable en charge du recrutement rend des comptes sur ses actions et cherche donc aussi à légitimer le surcoût induit par l'intervention d'un intermédiaire. En admettant en dernière limite le recours à un intermédiaire, le responsable du recrutement valide d'une part l'enjeu du recrutement, et démontre d'autre part la difficulté de cette recherche auprès des opérationnels et/ou de la direction.

« Dans la mesure où je suis chargé du recrutement... Si je n'avais pas cette ressource, si j'étais nu comme un vers, les choses seraient différentes mais là, j'estime que je peux consacrer du temps à gérer cette recherche, donc je passe du temps à gérer ce recrutement. Après, je réussis ou pas, là c'est suivant plein de conditions. À ce moment-là, je passe ou pas par un intermédiaire que je choisis. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Les grandes entreprises se sentent mieux « armées » pour prendre en charge un recrutement en toute autonomie.

Les entreprises sont inégalement « armées » en fonction de leur taille, de la présence ou non d'un service RH, et de leur expérience du recrutement, pour initier une prise en charge en interne. **Les recruteurs des grandes entreprises ou d'entreprises qui gèrent des volumes importants de recrutements, se sentent généralement plus aguerris pour recruter par eux-mêmes, sans faire appel à un intermédiaire pour les accompagner.**

Pour les entreprises dotées d'un service RH et notamment d'un responsable recrutement, les outils comme

les « savoir-faire » à disposition sont souvent plus nombreux. Ainsi, les plus grosses structures peuvent plus facilement mobiliser des canaux de *sourcing* diversifiés, dont elles ont une connaissance fine.

« Je fais la distinction entre les outils gratuits et les outils payants. Et après, sinon, en fonction du public visé, il va y avoir des distinctions selon le type de poste. Par exemple, entre un poste sur le réseau des magasins et un dans les services centraux, on ne va pas du tout passer par les mêmes sites. Pour le responsable magasin, on va plutôt privilégier RegionJob par exemple, et pour les services centraux, ce sera plutôt des sites comme Cadremploi. C'est lié à un public qui n'est pas le même sur les différents jobboard. Sur l'Apec et sur Cadremploi, on va plutôt trouver une population de cadres, qui correspond à des postes dans les services centraux et par contre, sur RegionJob, ce sera plutôt des postes de responsable de magasin, co-responsable... que je ne vais pas trouver sur Cadremploi ou l'Apec parce ces postes ne sont pas des postes cadres. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

En outre, si comme pour les TPE/PME, elles peuvent s'orienter vers des canaux classiques (gratuits ou payants) comme les sites d'emploi, elles sont aussi en mesure de diffuser leur offre sur le site internet de l'entreprise. Du fait de leur notoriété, elles reçoivent également plus facilement des candidatures spontanées.

Les moyens plus importants de l'entreprise (en termes de ressources financières et humaines) et sa notoriété/son attractivité augmentent sensiblement les chances de visibilité de l'annonce sur le marché de l'emploi. Ces entreprises de grande taille ont aussi la possibilité de mettre en place des stratégies de cooptation plus étendues en raison du nombre important de leurs salariés.

En revanche, pour les plus petites structures (en particulier pour celles dont le pourcentage de cadres est relativement faible par rapport aux effectifs globaux), les stratégies de *sourcing* apparaissent moins diversifiées et reposent davantage sur des canaux traditionnels (*jobboards* comme Monster, Cadremploi, des acteurs institutionnels comme l'Apec ou Pôle emploi, ou encore le réseau de relations...).

« La première démarche consistait à rédiger une annonce, la faire passer par les canaux habituels. Je ne sais plus le nom exact du site qu'on a choisi parce que je sais que ça a changé. Je ne sais plus si c'était Monster ou un autre site... Mais bon, peu importe, c'était un site

généraliste. Et ensuite, Pôle emploi, classiquement et l'Apec. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Aussi, les réseaux sociaux de type Viadeo ou LinkedIn ne sont que très rarement utilisés pour diffuser une offre et/ou pour repérer un profil intéressant, à l'exception des grandes entreprises, qui en font un nouvel outil de veille et qui ont les moyens d'y dédier une personne. La méconnaissance et le manque de maîtrise de ces outils est plus grande pour les plus petites structures, qui emploient principalement des employés et qui recrutent peu de cadres. La démarche est souvent jugée chronophage d'autant plus que les responsables du recrutement ne maîtrisent pas toujours ces nouveaux outils. *In fine*, le regard des recruteurs est assez distancié par rapport à ces nouvelles interfaces.

Les quelques entreprises qui sont amenées à utiliser les réseaux sociaux ont généralement tendance à les considérer comme « un galop d'essai » gratuit, sans trop y croire pour autant.

« J'enclenche en première partie tout ce qui est réseaux sociaux, annonces Pôle emploi et agences d'intérim et quand au bout de trois fois, je me rends compte que les retours sont négatifs et que je n'ai rien, je passe par un cabinet. Les réseaux sociaux, c'est le truc gratuit sur Internet. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)
Seule une entreprise indique utiliser cet outil, pour des cadres juniors ou intermédiaires, mais il s'agit d'une grande entreprise qui a les moyens d'y consacrer une personne à temps plein.

« On a des personnes dédiées en interne qui font de la veille permanente sur LinkedIn sur des métiers sur lesquels on sait qu'on a des besoins récurrents et on dispose de postes occupés à temps plein sur le sujet. Donc, ça c'est vraiment très nouveau. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Les difficultés de *sourcing* poussent les entreprises à faire appel à un intermédiaire.

Les canaux de *sourcing* tels que les sites d'emploi et les sites de réseaux sociaux offrent aux recruteurs une autonomie dans la recherche de candidatures. Mais **les personnes interrogées sont souvent déçues ou désabusées par la quantité et la nature des candidatures reçues suite à ces premières initiatives de recrutement, ce qui peut les amener à faire appel à un intermédiaire pour les accompagner.**

Sans toujours comprendre pourquoi, les recruteurs

n'obtiennent pas toujours suffisamment de candidatures à leurs yeux, en réponse à leurs annonces. Une situation qui peut s'avérer déstabilisante pour le recruteur, car ce dernier a l'impression de ne pas avoir suffisamment de choix.

« Je pensais qu'on aurait beaucoup de candidats, donc plus de travail de tri mais en fait, ce n'est pas ce qui s'est passé. Sans doute que l'intitulé a fait peur ou n'a pas été compris. En tout cas, on n'a pas été convaincant sur cette annonce et on n'a pas croulé sous les candidatures. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Les candidatures peuvent manquer, ou ne pas correspondre à ce que l'entreprise recherche.

« Les candidatures qu'on a eu à examiner ne correspondaient pas à ce qu'on cherchait. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Ces difficultés à attirer des candidatures adaptées à ce que l'entreprise recherche via des moyens classiques de *sourcing* peuvent conduire l'entreprise à faire appel à un intermédiaire pour trouver le « bon » candidat (et à y recourir directement lors de futurs recrutements pour un même poste).

Il peut s'agir d'un métier de « niche », qui réclame des compétences spécifiques, et pour lequel les candidats sont rares. L'entreprise peut dès lors décider de recourir à un intermédiaire pour élargir le vivier de candidats potentiels, en faisant appel à des prestataires spécialisés sur un secteur, une fonction, et/ou un bassin d'emploi donné.

Il peut aussi s'agir d'un profil de candidat difficile à attirer via des moyens classiques (offres d'emploi notamment) car très sollicité (forte expertise, séniorité...). Les techniques de « chasse » sont alors nécessaires pour approcher ce type de candidats. Or, l'approche directe de candidat étant une activité très chronophage, sans garantie de résultat, le recruteur peut décider de sous-traiter cette tâche à un intermédiaire.

« On fait appel à des cabinets de chasse ou des cabinets de recrutement extérieurs quand on recherche soit des profils avec une expertise particulière, soit des profils seniors. On évite à chaque fois qu'on peut de passer par un cabinet de chasse, parce que ça a un coût très important. Maintenant, on le fait quand même régulièrement et on le fait soit parce qu'on recherche une expertise particulière, soit parce qu'à partir d'un certain niveau de fonction, les candidats

ne candidatent pas spontanément sur Cadremploi, Monster, etc. Ils se sentent sécurisés par le fait de passer par un processus d'approche directe par le biais d'un cabinet externe. À partir d'un certain niveau de séniorité, les candidats ne fonctionnent qu'avec un intermédiaire. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

À l'inverse, certaines entreprises peuvent finalement décider de recourir à un intermédiaire parce qu'elles « croulent » sous le nombre important de candidatures, ce qui peut générer une masse d'informations considérable à traiter. Pour les grands groupes en particulier, la notoriété et l'image de l'entreprise peuvent occasionner un nombre démesuré de candidatures à étudier, parfois périphériques par rapport aux attentes de l'entreprise.

« Quand vous êtes dans une société du CAC 40, vous n'avez pas de mal à séduire les candidats. Je dirais même que vous vous retrouvez à devoir gérer des candidatures en décalage avec vos attentes parce que certains candidats se sont dit "je vais quand même envoyer mon CV, on ne sait jamais..." » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« Sur le site de l'Apec, vous recevez beaucoup de candidatures. Il y a beaucoup de tri à faire sur des profils qui ne sont pas forcément ceux que vous attendez, donc ce n'est pas toujours très efficace. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Or, cette phase d'analyse des candidatures et de pré-sélection des candidats peut être très chronophage pour les équipes internes. Dans ce cas, le recours à un intermédiaire permet de faire l'économie du temps de gestion des candidatures (tri, réponses négatives...).

« Si on passe par annonce, on risque d'avoir sur ce type de profil trop de candidats à côté de ce qu'on cherche. On voulait quelqu'un avec un profil défini. Mais quand on saisit "Ingénieur - sécurité", ce sont des mots clés qui sont vagues et qui font qu'on risque d'être inondés de profils, des gens qui vont se dire "pourquoi pas"... et c'est un vrai travail de tout dépouiller ensuite. Ça fait beaucoup d'énergie déployée. On passe par la chasse car même si c'est plus coûteux, on est sûr qu'en un mois, on aura quatre CV pertinents. On aura gagné du temps. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Là encore, **toutes les entreprises ne sont pas aussi bien « armées » pour faire face à un afflux de candi-**

datures. Les équipes, outils, processus mis en place pour analyser les candidatures sont plus ou moins importants selon la taille de la structure.

Lorsque la société est dotée d'un véritable pôle RH (ce qui concerne principalement les grosses structures), les outils d'analyse des candidatures sont davantage formalisés (logiciel de traitement de CV, tests divers concernant la personnalité des candidats, leur niveau de maîtrise d'une langue étrangère...), ce qui simplifie le tri, aux dires des interviewés :

« On fonctionne également avec un outil pour traiter nos candidatures qui s'appelle R'Flex et qui nous permet de tester les annonces via le Multiposting⁵. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Pour autant, ce n'est que dans de très rares cas qu'une personne est dédiée à cette tâche, y compris dans des structures plus importantes. La plupart du temps, ce travail parfois laborieux, doit se faire en sus des autres missions RH à accomplir (notamment la partie plus administrative).

« Non je n'aurais pas pu, car c'est beaucoup de temps d'analyse de marché, et puis je n'ai pas une équipe de chargés de recrutement qui pourraient appeler directement les personnes, ni les fichiers adéquats. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« J'ai une collaboratrice qui gère directement les annonces, la relation aux autres intermédiaires, étudie les retours de candidatures, gère pour partie les entretiens... Et après, on se répartit le rôle sur la suite des événements. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Cette étape chronophage peut vite submerger les équipes RH les moins structurées et se solde parfois par une hésitation à sélectionner « par défaut » un candidat. Cette première tentative d'autonomisation sur le recrutement fait perdre du temps et de l'énergie en interne, alors même que le besoin d'un nouveau collaborateur se fait de plus en plus pressant. Plusieurs semaines voire plusieurs mois peuvent s'écouler entre l'émergence du besoin et ce premier constat d'échec. **Face aux difficultés persistantes à trouver les candidatures adaptées à leurs besoins, les entreprises n'ont plus d'autre choix que de s'ouvrir à de nouvelles pistes de sourcing via une aide extérieure pour les épauler.**

« Ce n'est pas parce qu'on n'avait pas le temps de traiter ce recrutement, c'était parce qu'on avait utilisé

tous les moyens à notre disposition en interne sans aboutir. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« Je pense que ce qui a conditionné ce choix, c'est de ne plus avoir le choix, parce qu'on a tout testé en interne, on n'avait pas eu les résultats escomptés. Donc, c'était vraiment la dernière alternative qui nous restait. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Le recours à un tiers pour trouver « rapidement » une issue devient alors un impératif. Les entreprises anticipent aussi la durée de la période d'essai, ce qui repousse potentiellement d'autant le recrutement effectif, si le candidat n'est pas maintenu à son poste. **Le facteur temps finit souvent par imposer l'option de la sous-traitance.**

« Le besoin est souvent exprimé au plus près du moment où la personne devait arriver, il aurait déjà dû être là... En l'occurrence, sans qu'il y ait eu une urgence absolue, c'est vrai que notre direction considérait qu'il était important d'avoir quelqu'un en poste dès l'année 2013. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« À notre niveau, on n'avait pas trouvé. Et on était pris par le temps aussi, parce que la personne était partie assez rapidement. On a reçu des CV, mais on n'a pas trouvé la personne qui correspondait, c'est pour ça qu'on est passé par une agence. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Dans ce contexte et face à ces écueils (qualitatifs comme quantitatifs), le recours à un intermédiaire apparaît ainsi comme la solution alternative aux difficultés de recruter par ses propres moyens. L'accompagnement par un prestataire externe est dans ce cadre un choix par défaut, un second choix.

L'intermédiaire est mobilisé pour sortir l'entreprise de l'impasse en bénéficiant de techniques de sourcing complémentaires.

Dans cette perspective, **l'intermédiaire est perçu comme un acteur capable de sortir l'entreprise de l'impasse en offrant d'autres leviers de sourcing mais aussi des éléments de réassurance sur le candidat.** Les recruteurs attendent de l'intermédiaire qu'il réoriente la recherche, afin de mieux cibler les viviers de candidats potentiels (identification de canaux de sourcing plus pertinents et performants, approche directe de candidats en poste...). Plus le profil sera « pointu » et plus l'accompagnement paraîtra nécessaire.

5. Multiposting est une entreprise qui propose une solution technologique de multi-diffusion des offres d'emploi sur internet.

« Les cabinets ont une capacité à recruter des personnalités qu'on n'aurait pas forcément réussi à identifier, à aller démarcher dans des postes, des candidats qui ne viendraient pas sur de simples annonces. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« Les cabinets ont un panel plus important que le nôtre, un panel de demandes. Et ils savent très bien où se tourner pour trouver des candidats qui peuvent s'engager auprès de la société. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Les entreprises attendent des intermédiaires qu'ils conduisent une démarche plus qualitative : mieux formaliser les besoins et les attentes via une annonce ajustée, et utiliser des outils que les services RH n'ont pas nécessairement à disposition.

« Les cabinets ont reformulé la fiche de poste, les besoins que l'on avait... Et puis, il fallait des outils plus poussés pour valider la candidature. Ils faisaient des tests de personnalité, des mises en situation. Il y a moins de risque d'erreurs. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Dans certains cas, les intermédiaires interviennent en reprenant tout le processus de recrutement et insistent sur la formalisation de l'annonce afin de la rendre « lisible » et attractive pour les futurs candidats.

« Les responsables recrutement en entreprise ne savent pas très bien comment rédiger une annonce qui peut attirer les candidats, donc c'est aussi ça, la problématique : il faut attirer les candidats. Il ne suffit pas de mettre une annonce "nous recherchons tel profil" et voilà. » (Cabinet de recrutement)

« Le client nous dit, dernier exemple en date, "on a besoin d'un ingénieur", et c'est tout ce qu'il vous dit. Mais il faut savoir s'il va faire de la conception, de la gestion, du contrôle, du R & D, du produit industriel... » (Agence d'intérim)

Les entreprises attendent notamment des intermédiaires qu'ils sollicitent des candidats encore en poste par une approche plus directe.

« On les [cabinets de chasse] a sollicité pour qu'ils puissent partir sur une approche directe, c'est-à-dire qu'ils puissent approcher à la fois des candidats en poste mais également trouver des candidats qui soient en recherche active. Si un cabinet peut le faire, tant mieux mais de notre côté, on a sondé le marché pendant plusieurs mois sans avoir de résultats. On a proposé des opportunités à des personnes, qui n'étaient pas forcément à l'écoute. On attend donc des cabinets de nouvelles sources de candidatures. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« En recrutement, il y a deux approches : PUSH ou PULL. En tant qu'entreprise, les outils qu'on mobilise sont en PUSH (on met une annonce, on présélectionne et on choisit parmi des candidats qui viennent vers nous). Les chasseurs de tête sont dans une approche PULL (on leur dit ce qu'on recherche et ils vont aller sélectionner des profils qui correspondent). Ce n'est pas la même méthode au départ. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

On notera d'ailleurs à ce titre que les entreprises ont tendance à privilégier des candidats en activité ou qui sont depuis peu en recherche d'emploi. En ce qui concerne les secteurs techniques en particulier, les recruteurs se montrent réticents à sélectionner des cadres au chômage depuis de longs mois. En effet, les recruteurs considèrent que ces cadres risquent de ne plus être au fait des évolutions techniques de leur cœur de mission.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires privilégient eux aussi des cadres toujours en activité.

« Avec le temps, j'ai compris que plutôt que d'attendre les profils, il fallait aller les chercher. J'ai mis en œuvre d'autres moyens de procéder, notamment en allant trouver ces candidats, en essayant de rentrer en contact avec des gens déjà en poste, en leur parlant d'un poste qui pourrait peut-être plus les intéresser, en essayant de trouver finalement tous les profils qui pourraient correspondre au poste, et non pas rester sur des profils qui sont inactifs et qui attendent un poste désespérément. » (Cabinet de recrutement)

Mais les recruteurs ressentent aussi une grande frilosité chez les candidats en activité à l'idée de « quitter » leur poste. Ces hésitations sont directement liées au contexte économique actuel (une prise de risque avec

la période d'essai). Pour les recruteurs interrogés, c'est aussi le signe d'une évolution du rapport au travail (le fait de devoir refaire ses preuves ailleurs, de quitter un certain confort...). Cette prudence des candidats renforce la difficulté de l'approche directe.

« J'ai l'impression qu'il y a des personnes qui ont un peu perdu la foi globalement dans le système : qu'est-ce qu'une entreprise, qu'est-ce que je peux attendre d'elle, jusqu'où je m'investis ? Mon job, en quoi je me sens impliqué, en quoi il ne déborde pas sur ma vie personnelle... J'ai un sentiment de perplexité sur plein de choses qui sont remises en cause. [...] "Peur", le mot est un peu fort mais en tout cas, de l'appréhension : vers quoi ils vont ou pourraient aller, ça oui. Ça semble être sous-jacent. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« Je ne suis pas toujours sûr qu'au dernier moment le candidat ne va pas faire machine arrière... Il y a des gens qui, au dernier moment, vont demander une

augmentation à leur entreprise et finalement refuser d'en partir. C'était moins fréquent avant. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés) ●

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires évoquent aussi une plus grande frilosité des cadres à la mobilité externe dans le contexte économique actuel.

« Forcément la peur du chômage modifie l'attitude des candidats, et donc aussi celui des commanditaires. Ça va de pair. Un candidat est plus difficile à déloger, parce qu'il a peur de l'échec. Donc il faut que le client soit sûr de son choix, ça joue. Il faut trouver plus de leviers de motivation. » (Cabinet de chasse)

– UN INTERMÉDIAIRE MOBILISÉ D'EMBLÉE, COMPTE-TENU DU BESOIN INITIAL –

Dans certains cas, l'entreprise décide de recourir assez rapidement à un intermédiaire, sans essayer d'abord de recruter par elle-même. Plusieurs cas de figure peuvent expliquer ce comportement.

Le recruteur décide d'externaliser d'emblée le recrutement car il anticipe des difficultés de sourcing.

Le recruteur peut avoir déjà essayé de recruter par lui-même dans le passé (pour un poste similaire ou non), sans y être parvenu. Pour ne pas perdre de temps, il préfère s'en remettre à un intermédiaire qui saura mieux cibler les candidats recherchés.

« Après, sur les postes d'attachés commerciaux, j'ai fait l'expérience par moi-même. On se cassait les dents. Donc maintenant, je passe systématiquement par un cabinet. Il faut beaucoup les chasser en fait. Ils ont du mal à partir de là où ils sont, donc il faut aller les chercher. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

L'entreprise peut décider de recourir d'emblée à un intermédiaire pour un **profil qu'elle n'a pas l'habitude de recruter** (par exemple, pour le recrutement d'un cadre dans une entreprise constituée principalement d'employés). Le recruteur peut éprouver des difficultés à formaliser la fiche de poste (surtout s'il

s'agit d'une création de poste), à préciser ses attentes vis-à-vis des candidats, et à rédiger une annonce lisible et attractive.

« Moi, je ne fais pas que du recrutement. J'en fais même peu, comme on est une petite structure. Donc c'est compliqué parfois de se remettre dans le recrutement, surtout pour des profils comme cela, stratégiques. On ne veut pas se louper. C'est vrai que ça rassure finalement de faire appel à un cabinet, en plus spécialisé dans notre domaine, avec lequel on peut échanger. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« On a fait valider la décision de recruter sur un poste mais sans l'avoir défini dans les détails. Et moi, quand je fais mon analyse un peu plus précise du besoin, je m'aperçois que le poste va être en interface avec un certain nombre de personnes, en interne mais que ces interfaces-là n'ont pas forcément été impliquées dans la formalisation du besoin et qu'elles n'adhèrent pas forcément aux besoins. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Il peut aussi s'agir d'un **profil rare, qui réclame une forte expertise dans un domaine particulier ou la maîtrise de plusieurs spécialités**, et le recruteur

pressent des difficultés à trouver des candidats qui correspondent à ce qu'il recherche (forte expertise technique attendue, niveau de séniorité important, grande capacité de management, capacité à piloter des projets d'envergure, poste basé à l'étranger...).

« Le profil qu'on recherchait n'était pas simple à trouver. Si vous cherchez un ingénieur CRM⁶ avec une expérience en business intelligence, il y en a pas mal. Vous mettez une annonce et vous avez trente candidats. Mais si vous cherchez quelqu'un avec une spécialisation en trésorerie, c'est plus rare. Le chasseur de tête ira vers des métiers avec une application en finances. En termes de probabilité c'est plus difficile. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« Sur les évaluateurs olfactifs, c'est un métier de niche, très petit, donc typiquement, c'est des métiers sur lesquels on peut faire appel à de la prestation extérieure. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

L'intermédiaire est mobilisé d'emblée pour sécuriser le recrutement d'un profil stratégique.

L'entreprise peut aussi décider de recourir à un prestataire car il s'agit d'un **poste jugé stratégique, pour lequel elle n'a pas droit à l'erreur**. Elle préfère s'appuyer sur un intermédiaire qui, *a priori*, saura évaluer de manière objective l'adéquation entre le poste, l'entreprise et le candidat. Les compétences comportementales du candidat, sa personnalité, sa capacité à se fondre dans la culture de l'entreprise..., font l'objet d'une attention particulière. Or, les équipes RH en interne ne sont pas toujours outillées pour réaliser une telle évaluation, et ne disposent pas nécessairement des habilitations nécessaires pour réaliser des tests de personnalité.

« C'est vrai que lorsque l'on est sur des compétences techniques, c'est simple. Dès que l'on touche à la personnalité, au potentiel, à la façon d'être, c'est plutôt compliqué à détecter, surtout au travers d'un seul entretien, donc faire appel à un cabinet extérieur peut permettre qu'il prenne des références de façon plus simple que nous, de déceler, par le biais des tests de personnalité ou une façon de mener l'entretien, ce qui pourrait nous alerter. Parce que l'on misait beaucoup sur ce recrutement, on ne voulait pas se tromper. Pour nous, ce recrutement était stratégique, donc on ne voulait pas se tromper sur le profil recruté. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« Au-delà des compétences techniques, d'une bonne expérience de direction, on ne voulait pas un débutant; on aurait pu avoir au moins deux cadres dans le magasin qui pouvaient prétendre à ce poste. Il fallait quelqu'un de confirmé et puis on avait besoin d'avoir des informations sur la personnalité du candidat. On ne cerne jamais complètement la personnalité du candidat, son implication dans le travail, l'implication auprès des équipes, son exemplarité, le degré de confiance qu'on peut mettre dans cette personne. [...] Au-delà des aspects de disponibilité et autres, on a besoin de connaître ses qualités en relations humaines, de savoir si c'est quelqu'un de suffisamment empathique, mais de ferme... d'un tempérament plutôt affirmé, sachant prendre le leadership, qui ait conscience des conventions, qui ait une approche objective des situations... » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« Ce que j'attends, c'est qu'ils m'apportent des éléments d'information sur la capacité comportementale et managériale du candidat ou de la candidate. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

En outre, le recrutement d'un cadre à un poste stratégique est aussi un enjeu majeur pour le service RH. En cas d'erreur de recrutement, c'est la crédibilité du recruteur qui risque d'être remise en cause par les opérationnels et la direction. Faire appel à un prestataire externe qui évalue les compétences et le savoir-être des candidats est un moyen de se prémunir contre d'éventuelles remises en question de la décision. **L'intermédiaire joue dès lors un rôle de « parapluie » face aux critiques éventuelles.**

L'entreprise fait appel à un intermédiaire pour « chasser » directement un candidat.

Pour certains recrutements plus sensibles que d'autres (poste de direction, niveau d'expertise du poste très important, rareté des candidats, nombre restreint d'entreprises sur un secteur de niche...), la question de passer par un intermédiaire ne se pose même pas. Plus qu'une option, le recours à un intermédiaire devient alors un impératif pour approcher des candidats déjà en poste.

« C'est que les profils sont extrêmement rares sur le marché et déontologiquement on n'appelle pas en direct les experts qui sont à la concurrence. Ça nous arrive même très souvent d'envoyer des listes disant au prestataire d'appeler mais c'est vraiment par déontologie. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

6. CRM : Customer Relationship Management (ou gestion de la relation avec les clients)

Le fait de faire appel à un cabinet peut aussi être un impératif pour approcher des candidats de haut niveau (postes de direction notamment) qui attendent d'être approchés par un intermédiaire externe pour être rassurés, comme exposé précédemment.

L'externalisation est d'autant plus nécessaire lorsque le recrutement doit se faire en toute discrétion. Certaines circonstances imposent une confidentialité du recrutement : débauchage d'un expert, d'un directeur chez un concurrent direct ; recrutement de postes stratégiques pour l'entreprise dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle stratégie ; personne remplacée qui ne sait pas encore qu'elle va être licenciée... Dans ces différentes perspectives, les leviers habituels de *sourcing* ne peuvent être mobilisés. Le prestataire doit dès lors réaliser sa recherche en « sous-marin ».

« À chaque fois qu'on recrute un membre du CODIR, on passe par ce cabinet. C'est une habitude prise. Ici, on cherchait à recruter le directeur marketing... ça tient du fait que je suis seule pour gérer les recrutements. C'est démesuré, compte-tenu de mon niveau (chargée de recrutement RH) de gérer le recrutement d'un poste de cadre supérieur. L'ancien directeur ne savait pas à ce moment-là qu'il allait être remercié. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Ces situations très délicates à tout point de vue imposent aux intermédiaires de réaliser leur recherche en « sous-marin ».

« Parfois c'est quelqu'un qui est en poste et qui ne sait pas encore qu'il va être licencié, donc très confidentiel pour des raisons juridiques ou autres. » (Cabinet de chasse)

Dans une moindre mesure, une possibilité pour la direction de prendre la main sur le recrutement.

Le recours aux cabinets de chasseurs de tête (pour des recrutements de cadres supérieurs et membres du Comité de Direction) est parfois directement géré par les dirigeants. Ce peut être un moyen pour eux de contourner les RH.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires constatent que faire appel à leurs services permet aux dirigeants d'obtenir la main sur le recrutement. Cette option peut donc se révéler « stratégique » pour contourner les RH. *« Si un DG veut recruter un directeur financier et qu'il s'adresse à son équipe RH, est ce que le DRH a les mêmes attentes et la même capacité d'évaluation que son DG?... Pas sûr. »* (Cabinet de chasse)

Faire appel à un intermédiaire pour résoudre un problème d'image (déficit d'image ou image négative de l'employeur et/ou du secteur).

Plus marginalement, l'entreprise peut décider de recourir à un prestataire pour répondre à un problème de « marque employeur ». L'entreprise recruteuse peut souffrir d'une image négative en termes de marque employeur ou de secteur d'activité, pouvant constituer un frein dans sa recherche de candidats. L'entreprise peut aussi souffrir d'un déficit d'image. C'est plus souvent le cas pour de petites structures, mal identifiées, qui pâtissent d'un déficit de notoriété et d'attractivité auprès des candidats.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Le cabinet de recrutement a la possibilité de mettre en ligne des annonces « anonymisées » pour lever le frein potentiel lié à la marque employeur. L'objectif peut être d'éviter qu'une actualité négative ne vienne parasiter le recrutement, du moins dans un premier temps...

« La question du déficit d'image se pose aussi, avec des candidats qui n'auraient jamais postulé en voyant le logo de l'entreprise. On va leur parler du poste en lui-même, sans citer la marque, afin que le candidat se projette vraiment dans le poste quelle que soit la marque. Si par exemple, on prend la marque X, qui a fait la une de l'actualité, avec les RH séquestrés, c'est sûr que dire un leader du secteur de la logistique recherche un directeur

*financier', plutôt que 'X recrute un directeur financier', ça change les choses.» (Cabinet de chasse)
«C'est aussi bien des start-up qui ont une problématique d'image, qui ne sont pas suffisamment célèbres pour attirer des gens, des PME et des grosses structures.» (Cabinet de chasse)*

L'externalisation pour faire face à un volume (trop) important de recrutements.

L'entreprise peut décider d'externaliser un recrutement dès l'origine du besoin car les volumes de recrutements sont trop importants pour pouvoir être intégralement pris en charge par le service RH interne. Le facteur temps joue en faveur d'une externalisation du recrutement via un intermédiaire.

« On privilégie l'interne en tout premier lieu. Ensuite notre stratégie recrutement va dépendre des contextes et des volumes de personnes à recruter. Quand on est sur de forts volumes de recrutement, on passe par des prestataires externes, on garde la partie sourcing, et on confie toutes les parties présélection et sélection, évaluation des candidats. Sur des faibles volumes de recrutement, là c'est nous-même qui recrutons. [...] On avait plusieurs postes à pourvoir en même temps et en urgence, une dizaine.» (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Une enveloppe annuelle allouée à l'externalisation du recrutement

Certaines entreprises prévoient une enveloppe annuelle spécifique dédiée au recrutement. L'entreprise peut décider d'externaliser d'emblée un recrutement si elle dispose du budget nécessaire.

«C'est l'ancienne responsable du recrutement qui a pris l'initiative de faire appel à un cabinet. On a un budget recrutement que l'on gère à l'année et qui nous permet de pouvoir faire appel à des cabinets quand on en a besoin et donc, là, on avait la latitude pour le faire.» (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Une externalisation systématique des recrutements

Enfin, pour certaines entreprises (notamment les plus importantes), l'externalisation du recrutement est systématique et fait partie de la stratégie RH de l'entreprise et de ses habitudes de fonctionnement.

L'activité de recrutement est l'une des missions RH pour laquelle les entreprises se tournent le plus facilement vers l'externalisation. Il s'agit d'une activité qui peut être facilement déléguée, et jugée moins sensible que des problématiques RH internes (gestion des emplois et des compétences, politique de formation, rémunérations...). Faute de moyens humains, la sous-traitance du recrutement peut être envisagée de manière assez systématique.

«Aujourd'hui, la plus-value d'un service RH, c'est sûr que l'activité de recrutement est centrale mais elle n'est pas non plus la plus stratégique donc il est clair que si j'ai une équipe réduite, on passera par ce biais-là, si on a des budgets.» (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Certains intermédiaires constatent que la sous-traitance fait partie parfois de la philosophie même des entreprises. Il peut s'agir alors d'une politique RH à part entière.

« Certains DRH veulent plus se mettre dans des tâches administratives, les relations avec les syndicats, les contrats de travail et ils veulent déléguer la tâche du recrutement aux agents spécialisés.» (Cabinet de recrutement)

Le cabinet gère alors en toute autonomie la relation avec les candidats et notamment la gestion des retours à faire aux candidats non retenus. L'entreprise n'a pas à se préoccuper de cette étape du processus : un gain de temps jugé appréciable.

« Quand on a un volume de recrutements important, on réalise à quel point avoir un cabinet de recrutement est un vrai support. C'est lui qui va gérer directement la réponse aux candidats, on n'a pas besoin de s'en charger nous-mêmes. Honnêtement, c'est appréciable de déléguer cette partie-là.» (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Enfin, les petites structures n'ayant pas en interne une personne dédiée au recrutement recourent très souvent aux intermédiaires.

« Moi, je n'ai pas le temps de mettre moi-même des annonces, de recruter des candidats, de recevoir des candidats.» (Entreprise de 51 à 500 salariés) ●

– UN INTERMÉDIAIRE MOBILISÉ EN FIN DE PROCESSUS DE RECRUTEMENT –

De manière plus marginale, l'intermédiaire peut être mobilisé par l'entreprise en fin de processus sur des prestations d'évaluation des candidats. L'entreprise a elle-même réalisé les différentes étapes antérieures du processus (*sourcing*, présélection des CV, entretiens avec les candidats), et le prestataire intervient dans la dernière phase du recrutement pour rassurer le recruteur au moment du choix final. Dans ce cas, l'entreprise fait appel à un prestataire avec lequel elle a déjà travaillé, et avec lequel s'est installée une relation de confiance.

Le besoin d'être rassuré au moment de la décision par une personne de confiance

À ce stade, l'entreprise cherche surtout à être rassurée et confortée dans sa prise de décision, en s'appuyant sur une personne de confiance. L'intermédiaire, qui intervient lors de cette dernière étape, connaît l'entreprise (sa culture, ses métiers, ses problématiques...) et entretient avec elle une relation de long cours, avec un véritable suivi. Sa bonne connaissance de l'organisation permet au prestataire d'évaluer la capacité du candidat à s'y intégrer.

« On peut très bien sourcer notre candidat nous-même et puis dans la dernière phase d'analyse, faire appel à un cabinet sur la partie analyse comportementale, managériale. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires confirment le besoin des entreprises d'être rassurées par une personne de confiance, qui intervient en expert de l'évaluation des candidats, dans la dernière phase de sélection. Ces prestations spécifiques constituent pour les intermédiaires des leviers de réassurance de leurs clients mais ce ne sont pas pour autant des arguments commerciaux.

« Ce qui m'est arrivé aussi, c'est qu'ils trouvent le profil et nous demandent de valider derrière. » (Agence d'intérim)

« Ça peut nous arriver qu'une entreprise trouve un candidat, et veuille le recruter et nous dise 'dites-moi ce que vous en pensez'. Nous, ça va être succinct, un entretien ici de vingt minutes, puis on appelle le client en lui donnant notre sentiment. » (Agence d'intérim)

Cette pratique peut parfois se maintenir, par habitude plus que par nécessité, au sein d'une entreprise qui y voit

un moyen familier de réassurance, sans toutefois que cela ne remette en cause une candidature qui aurait passé avec succès en amont les différents tests techniques ou de personnalité. C'est notamment dans ce contexte que peuvent intervenir des intermédiaires plus secondaires comme des psychologues ou graphologues.

« Elle [la graphologue] nous accompagne depuis trente ans. Quand je suis arrivée dans le groupe, elle intervenait déjà pour le groupe depuis six ou sept ans. Et moi-même quand j'ai été recrutée, elle a été amenée à faire mon analyse graphologique. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

L'entreprise demande parfois que soient réalisés certains tests auprès des candidats (test de langue, test de logique, test psychologiques...) pour lesquelles elle ne dispose pas des outils, savoir-faire et/ou habilitations nécessaires.

Mais ce qui prime avant tout, c'est l'expertise de l'intermédiaire dans l'évaluation du savoir-être d'un candidat plus que la palette d'outils qu'il pourra proposer : une appréciation qui repose parfois sur un simple ressenti et non sur des critères « objectivables ».

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires confirment les fortes attentes des entreprises quant à l'évaluation du « savoir-être » des candidats dans un souci de réassurance sur leur capacité à s'intégrer dans l'entreprise.

« Nous ce qui va faire notre différence, ce n'est pas notre technique, c'est... comment expliquer ça... notre nez. C'est vrai que c'est difficilement explicable ou quantifiable, mais il n'y a pas de grille d'évaluation précise, c'est vraiment notre expérience personnelle. » (Agence d'intérim)

Au final, cette pratique, même si elle reste marginale, est néanmoins représentative de l'enjeu majeur pour l'entreprise de minimiser les risques au moment de l'évaluation du candidat et notamment, sur la dimension du savoir-être. ●

— 3 —

— QUELS ARBITRAGES SOUS-TENDENT LA SÉLECTION D'UN PRESTATAIRE ? —

26
31

De fortes attentes en termes d'accompagnement
Les principaux arbitrages réalisés par les entreprises

Dans le choix d'un prestataire, les entreprises sont amenées à faire des arbitrages, qui sont largement induits par les attentes qu'elles peuvent exprimer quant à la qualité de l'accompagnement lors de la mission de recrutement.

– DE FORTES ATTENTES EN TERMES D'ACCOMPAGNEMENT –

Les attentes des entreprises sont concentrées sur la relation établie avec l'intermédiaire.

En toute logique, les entreprises, lorsqu'elles confient un recrutement à un prestataire, souhaitent que la mission se solde **par le recrutement et l'intégration réussie d'un nouveau collaborateur**. Il est important pour elles que le choix du candidat retenu se fasse par « désir » et non par défaut, même si *a contrario* des expériences passées ont pu leur montrer qu'un second choix peut être finalement le bon.

« Le cabinet a reçu plusieurs personnes pour nous, on ne s'en est pas du tout occupé, c'est eux qui ont fait le recrutement. À l'issue de ça, on nous a présenté deux personnes, et c'est nous qui avons décidé de la personne à recruter. Or, un mois après, la personne demandait son départ. On a quand même été un peu déçus parce qu'ils n'ont pas tenu leurs engagements et ils n'ont pas fait d'étude au niveau du poste. On a récupéré la deuxième personne qui avait été retenue et elle est toujours ici. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

En cela, les entreprises interrogées veulent pouvoir maîtriser la fin du recrutement, afin de sélectionner le candidat dans une *short list* suffisamment étoffée pour ne pas avoir l'impression de passer à côté de profils potentiellement intéressants. Il semble que la norme en la matière soit la présentation de trois ou deux candidats : un top 3 ou un top 2. Cela permet ainsi aux entreprises d'avoir une sélection des profils les plus pertinents et une gestion qui ne soit pas trop chronophage pour finaliser les derniers entretiens.

« La prestation réussie, enfin, c'est voilà, d'avoir le choix entre deux, voire trois candidats. Sur un poste. Parce que avoir trop de candidats ça ne sert à rien, mais n'avoir qu'un seul candidat, c'est trop juste. Mais avoir ne serait-ce que deux trois candidats, où là on

peut avoir le choix et où on peut comparer, nous c'est tout ce qu'on demande en fait. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Dans ce but, **les attentes des entreprises portent sur la capacité des intermédiaires à instaurer une relation avec elles**. Pour ce faire, le rapport qui s'installe entre l'entreprise et l'intermédiaire retenu doit se caractériser par différents aspects ; **il doit être fondé sur la confiance, la réactivité et la transparence**. Même si le recrutement est mené en externe par un prestataire, les entreprises veulent être intégrées à la démarche et se sentir accompagnées tout au long du processus. Tous les responsables RH rencontrés disent ne pas réellement avoir besoin ou envie de savoir comment l'intermédiaire va procéder pour accomplir sa mission (méthodologie de *sourcing*, de *testing*...). En revanche, leurs attentes se focalisent plus spécifiquement sur **la capacité de l'intermédiaire à nouer une relation, notamment de confiance** avec eux. Et cela ne saurait se traduire à leurs yeux uniquement par le respect des engagements contractuels.

– LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Aux yeux des intermédiaires, cet aspect est également très important.

« Je suis vraiment là pour les accompagner, pas pour les forcer. Le premier devoir d'une personne, c'est d'abord de les rassurer sur le degré d'intérêt que nous portons à l'entreprise [...]. » (Agence d'intérim)

Par ailleurs, quelle que soit la mission confiée, l'entreprise attend de son prestataire **une réelle réactivité**

qui se traduit notamment par un *reporting* régulier sur l'avancée de la recherche de candidats. Que ce point d'avancement soit hebdomadaire ou plus ponctuel, c'est souvent la posture proactive de l'intermédiaire en ce domaine qui s'avère décisive.

« Quand on fait appel à un cabinet de recrutement ou à un chasseur de tête, on attend de la réactivité, on attend beaucoup de communication, c'est-à-dire d'être complètement au courant de la situation que rencontre notre prestataire, des difficultés qu'il rencontre, des actions qu'il est en train de mettre en place et des résultats qu'il obtient. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« Qu'ils viennent à notre rencontre. Avoir quelqu'un à l'écoute de notre demande, qui prenne rendez-vous, qu'on puisse appeler, qui vienne vers nous régulièrement, demander si on a des besoins particuliers. Ou s'ils ont des personnes qui pourraient convenir à notre société, pourquoi ne pas les proposer ? » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Certaines entreprises déclarent même ne plus prendre la peine de relancer des intermédiaires avec lesquels elles sont en relation depuis de nombreuses années. Elles savent que le prestataire travaille sur leur dossier malgré l'absence de nouvelles.

« On n'a pas besoin d'en parler et d'en reparler, c'est vraiment, à partir du moment où le brief est lancé. Pour le cabinet, il y a une grosse part de travail qui s'effectue en toute autonomie. Nous, on briefe et après le cabinet vient vers nous avec des propositions de candidats. Entre ces deux étapes, il peut s'écouler plusieurs semaines » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Aux yeux des intermédiaires, cette réactivité attendue est étroitement liée au fait que le client mobilise souvent le prestataire à la dernière minute. Et cette réactivité est souvent exigée de la part des sociétés d'intérim dont le cœur de métier les positionne logiquement sur ce créneau.

« J'ai pour but d'être très, très réactive, et c'est une très grande qualité au niveau du recrutement et du suivi. » (Agence d'intérim)

Ce besoin des entreprises d'une relation suivie avec les intermédiaires nécessite et induit que ces derniers soient **transparents** dans les démarches qu'ils entreprennent.

• **À l'égard de l'entreprise:** L'intermédiaire doit régulièrement tenir informé l'interlocuteur RH en entreprise, même quand le recrutement n'avance pas.

- Si les intermédiaires reconnaissent travailler en toute autonomie, il n'en demeure pas moins que leurs relations avec l'entreprise sont très étroites.
- Les entreprises apprécient être alertées (par mail ou par téléphone) de façon régulière de l'avancée des recherches et des difficultés rencontrées éventuellement.

« Qu'il [le cabinet de recrutement] me tienne au courant de là où il en est, qu'il ne me laisse pas dans l'expectative pendant trois semaines et qu'au bout de trois semaines il me dise: ça y est, j'ai des candidats à vous proposer. Qu'il assure un suivi régulier, qu'il fasse un point. » Entreprise de 51 à 500 salariés

« Oui, je préfère avoir un retour relativement régulier. Là, dans le cas de ce recrutement, ça a été leur laisser une semaine ou quinze jours pour trouver plusieurs candidats, et ensuite, me faire part des profils sélectionnés pour savoir quelle était l'orientation et s'ils étaient toujours bien positionnés par rapport aux besoins. Donc, je pense que c'est important d'avoir un retour régulier, de se mettre d'accord ensemble sur le rythme de ce retour. Pas tous les jours, pas non plus au bout d'un mois. Donc, il faut trouver le bon rythme. Je trouve que c'est mieux, c'est un gage de sérieux de la part du cabinet. Ou même de me faire un retour en me disant: pour l'instant, je ne trouve pas, mais je préfère vous le dire. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

• **Mais aussi à l'égard du candidat:** Cette attente en termes de transparence porte également sur le candidat retenu par l'intermédiaire et proposé à l'entreprise. En effet, le responsable RH doit être certain que l'intermédiaire ait bien cerné le candidat (ses savoir-faire, sa personnalité... et ses intentions en matière de plan de carrière), au regard du poste à pourvoir. Cela suppose donc que l'intermédiaire ait présenté le poste au candidat conformément à la réalité.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Cela rejoint une attente des candidats qui souhaitent avoir, via l'intermédiaire, une vision précise de l'entreprise, du contexte et de l'environnement du poste.

« Ils [les candidats] attendent que tout ce que l'intermédiaire a expliqué soit conforme à ce qu'on leur a présenté, qu'on ne leur vende pas du rêve. Parce que des fois, quand ils vont dans les sociétés, ce n'est pas du tout conforme au poste. On leur vend du rêve ! » (Cabinet de recrutement)

Le point de vue de l'intermédiaire sur les candidats retenus et le partage de ses impressions sont jugés indispensables pour les entreprises.

Que les points d'avancement soient réguliers ou plus ponctuels, ce qui importe avant tout pour l'entreprise, c'est que l'intermédiaire formalise les *débriefs* qu'il communique à son client, à propos des candidats pressentis.

Si pendant les phases précédentes (la sélection des candidats et la passation des entretiens), les échanges écrits ou téléphoniques ne sont pas particulièrement prescrits, l'entreprise attend un retour circonstancié et formalisé sous forme de note de synthèse lorsque l'intermédiaire a sélectionné un ou plusieurs candidats. C'est un document que l'entreprise souhaite plutôt analytique et non descriptif par rapport aux profils rencontrés. Par ce biais, elle cherche à tester la capacité du prestataire à mettre à évidence et à analyser les savoir-faire, mais surtout la personnalité du candidat rencontré, eu égard au poste à pourvoir.

« Nous, on attend l'analyse, on attend un positionnement clair de la part du consultant vis-à-vis du candidat. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Cette mise en perspective du parcours et de la personnalité du candidat sélectionné, réalisée par l'intermédiaire, au regard de la fiche de poste et de la culture d'entreprise, est une attente importante. C'est cette compétence qui montre et valorise la valeur ajoutée du cabinet par rapport à ses concurrents.

Et, c'est plus particulièrement au moment de la rencontre avec les candidats que l'entreprise attend souvent le plus d'échanges avec son prestataire.

« L'échange est vraiment important, on a vraiment travaillé dessus, c'est-à-dire une fois la présélection réalisée, on a vraiment échangé sur chaque candidat. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

La mise en place d'une relation partenariale sur le long terme est déterminante pour l'entreprise.

En définitive, **l'entreprise souhaite instaurer et développer une relation partenariale, au long cours**, pour nouer de véritables liens plutôt que des « *one shot* » sans suite. Derrière cette envie se dessinent pour les entreprises des enjeux en termes d'accompagnement.

« Non, ce n'est pas un « one shot ». Un recrutement peut en cacher plusieurs autres. Et le cabinet peut aussi accompagner l'entreprise sur des schémas de mobilité interne parce que ça leur permettrait de valoriser leurs services et d'avoir davantage de sollicitations. C'est peut-être aussi mettre en avant et valoriser leurs outils, des outils ou des moyens que la petite entreprise ne pourra pas avoir ou dont elle n'aura pas les moyens de se doter et que ce cabinet de professionnels peut mettre en avant... » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Pour les entreprises, recourir à un ou des intermédiaires avec lesquels elles ont l'habitude de travailler répond à un besoin très présent ; celui d'être rassurées sur la bonne compréhension de leurs attentes et de leurs demandes. Elles ont un **besoin permanent de réassurance**, et pensent par ce biais trouver LE cadre qui leur corresponde, tant d'un point de vue technique que comportemental.

« On travaille avec des chasseurs de tête qu'on a formé à la connaissance de notre entreprise. On maximise beaucoup sur la relation à long terme car on est ainsi certains que les gens qu'ils vont nous amener vont être les bons. À 80 % nos attentes sur le profil se portent sur les capacités techniques mais 20 % sont liées à la capacité du candidat à s'intégrer. Ça se mesure à son envie, sa personnalité, sa flexibilité, sa capacité à bouger... » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« Ce sont des gens qui nous avaient déjà démarchés, je les avais activés sur un précédent recrutement d'un technicien. Le contact avec la personne qui nous suit est plutôt bon et les profils qu'il m'avait présentés sur le poste de technicien étaient tout de suite bien ca-

drés, donc ils avaient bien compris notre besoin et j'ai trouvé leurs services efficaces.» (Entreprise de moins de 50 salariés)

ration d'une collaboration avec un intermédiaire sur le long terme: **ces dernières attendent que le prestataire exprime ce qu'il pense, soit critique et les**

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires sont aussi conscients de ces attentes de partenariat à long terme avec les entreprises et de la nécessité de maintenir la relation entre deux missions de manière proactive (appels pour prendre des nouvelles, s'enquérir de leurs nouveaux besoins, etc.), même si, dans les faits, ils reconnaissent ne pas toujours avoir le temps de le faire.

Cette envie des entreprises d'être accompagnées sur le long terme pousse même certains intermédiaires à suivre la vie et l'actualité de l'entreprise bien après que leur dernière mission soit effectuée.

« Ce n'est pas forcément des contacts réguliers mais de temps en temps on passe pour discuter, savoir comment se passe l'activité. Ce n'est pas forcément dû au recrutement, mais uniquement au suivi commercial. » (Cabinet de recrutement)

« On maintient la relation parce que l'on veut les garder comme clients, forcément. Donc on les bichonne, on cherche à savoir si les candidats sont bien intégrés, s'ils correspondent bien... » (Cabinet de chasse)

« Déjà on passe les voir assez régulièrement, sur les chantiers, les ateliers. L'intérim est un secteur très très concurrentiel, donc il faut protéger ses bases on va dire. Sur le long terme ils reviennent presque tous nous voir, mais si on peut éviter d'attendre un an ou deux pour qu'ils se cassent les dents ailleurs, c'est toujours ça de gagné ! » (Agence d'intérim)

Les intermédiaires reconnaissent également qu'**établir une relation sur le long terme avec les entreprises** est un moyen pour eux de fournir spontanément des profils attractifs qui pourraient éventuellement intéresser leurs clients.

« On ne travaille pas avec eux tout au long de l'année. On va avoir d'autres structures qui travaillent sur le surcroît d'activité, mais qui n'est pas forcément prévu sur des périodes bien précises. Là, ça va être de l'accompagnement quotidien, c'est-à-dire que régulièrement on leur propose des profils. » (Cabinet de recrutement)

L'attitude proactive des prestataires est fortement appréciée par les responsables RH. Ces derniers ont ainsi le sentiment de pouvoir être accompagnés plus rapidement et plus efficacement lorsqu'un nouveau recrutement à externaliser est à mener. Ils supposent ainsi que les intermédiaires avec lesquels ils maintiennent des relations sur la durée seront plus réactifs pour démarrer la prestation, formaliser la fiche de poste..., et qu'ils seront plus à même de comprendre rapidement le besoin.

Pour les entreprises, un autre enjeu explique l'instaurer

conseille sur leurs orientations ou critères de recrutement; dans la mesure où il possède une bonne connaissance du marché, du secteur d'activité de l'entreprise, des profils des postes à pourvoir, des profils disponibles sur le marché de l'emploi...

« On cherche vraiment à nouer des relations à long terme avec nos partenaires. C'est aussi parce qu'avec le temps, il a plus de capacité à me parler "franc jeu" à me dire quand il pense que je fais une erreur... » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Toutefois des nouvelles attentes apparaissent et induisent pour les entreprises des stratégies différentes.

Selon les entreprises interrogées, la relation de proximité qu'elles souhaitent entretenir avec les intermédiaires ne peut être aussi approfondie avec les gros cabinets, où le temps passé sur une mission « coûte » davantage que pour les plus petites.

« Parce que on s'est rendu compte que les cabinets plus petits nous donnaient plus, enfin, se donnaient plus de mal à rechercher que les cabinets qu'on retrouve facilement sur le marché, et qui vous appellent systématiquement dès lors que vous passez une annonce. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Une distinction dans le traitement de la relation qui a d'ailleurs poussé certaines entreprises à **modifier leurs critères de sélection de prestataires** afin de valoriser davantage cette pratique de partenariat. Ainsi, les entreprises semblent privilégier de plus en plus l'expertise « métier » et les petites structures, ju-

gées plus réactives et offrant un véritable travail « sur-mesure » dans leurs prestations.

« On a surtout besoin de structures petites, réactives, proches de nous. Et ce qu'on recherche, ce sont des techniques d'approche qui ne sont pas les nôtres. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Les « **spécialisations sectorielles** » sont aujourd'hui très recherchées à la fois au niveau des outils de *sourcing* et des acteurs du recrutement. Il s'agit de mieux cibler les recherches de candidats pour répondre aux attentes des entreprises.

Parallèlement à ces attentes des entreprises en direction des intermédiaires, **le niveau d'exigence des profils de cadres recherchés semble s'élever.**

En conséquence, les objectifs à tenir pour les prestataires sont plus difficiles face aux exigences grandissantes des entreprises notamment en matière de polyvalence des candidats.

La pression sur le candidat est aussi très grande puisqu'on lui demande parfois d'assumer des missions qui étaient anciennement réalisées par deux profils. ●

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires soulignent que les conditions du marché de l'emploi induisent plus d'exigences de leurs clients à moindre coût.

« Leurs demandes sont devenues beaucoup plus précises, ils vont essayer de maximiser les compétences sur un seul poste quand avant ils en auraient créé deux. Ils sont beaucoup plus dans le doute, donc ils veulent avoir la quasi-certitude d'avoir le bon, l'unique, c'est presque viscéral. » (Cabinet de chasse)

« Par exemple, j'ai une entreprise où ils ont eu absolument besoin de langues étrangères, mais il fallait absolument quelqu'un qui soit trilingue, et parfaitement trilingue. J'ai quelques contacts avec cette personne, depuis qu'elle est en poste et elle n'a jamais eu besoin de parler une autre langue que le français. Donc parfois ils se mettent la barre haute. Ça peut être aussi au niveau des compétences, on peut me demander des compétences supérieures au poste... mais après le salaire ne suit pas. Il y a des incohérences qui font que pour trouver le bon profil, ça va être compliqué... et la difficulté est là le plus souvent. » (Agence d'intérim)

– LES PRINCIPAUX ARBITRAGES RÉALISÉS PAR LES ENTREPRISES –

Face aux différentes attentes que les entreprises peuvent exprimer lorsqu'elles souhaitent externaliser un recrutement de cadres, ces dernières sont amenées à faire des arbitrages pour arrêter leur choix et sélectionner un intermédiaire.

Le recours à un intermédiaire est souvent fondé sur une relation de travail déjà éprouvée ou une recommandation.

Fréquemment, les entreprises réitèrent la collaboration avec un prestataire qui a déjà conduit pour elles des missions avec succès. Ces expériences positives constituent un gage de confiance et d'efficacité pour les prestations à venir.

Les entreprises rencontrées ont tendance à reconduire des prestations avec les intermédiaires avec lesquels elles ont déjà effectué des missions et qui se sont soldées par une embauche « ferme » du candidat (même si au cours du process, des difficultés ont pu apparaître).

« Pour que ce soit un partenaire, il faut qu'il y ait déjà eu des précédents et que les précédents aient donné lieu à une satisfaction au moins partielle, voire totale, au moins une satisfaction dans des occasions différentes au titre desquelles le partenaire a pu démontrer la ou les raisons nourrissant l'intérêt de passer par eux. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Pour une question de facilité et de simplicité, elles vont donc solliciter des intermédiaires connus, mais aussi et surtout pour une **question de confiance** envers le prestataire.

« On fait toujours appel au même cabinet, moi-même j'ai été recruté par lui, il est spécialisé dans le logement social, du coup, on travaille régulièrement avec lui, c'est-à-dire dès que l'on a un profil de cadre à recruter. Là en plus il nous a bien aidé, car le candidat choisi habitait à La Réunion, donc on n'aurait peut-être pas pu le contacter seul. C'est avec ce cabinet que l'on est habitué à travailler sur un profil cadre. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

Par ailleurs, le fait pour les entreprises de travailler avec des intermédiaires connus et avec lesquels la collaboration est bonne, peut les inciter à recourir à ces derniers dans un contexte autre que celui pour lequel elles ont l'habitude de les solliciter ; c'est-à-dire leur proposer des missions qu'elles n'ont pas coutume de leur confier...

Ainsi, certaines entreprises rencontrées qui recrutent régulièrement des intérimaires via une même agence d'intérim, ont déclaré y faire appel ponctuellement, pour mener un recrutement de cadre, en raison des bonnes relations entretenues et des résultats obtenus précédemment sur d'autres types de mission.

« Elles [les agences d'intérim] nous fournissent des intérimaires et parfois, quand on recrute et qu'on voit que c'est un peu difficile, on fait appel à eux et on leur demande s'ils n'ont pas des profils à nous proposer. » (Entreprise de 500 à 2000 salariés)

– LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Cette clé d'entrée est confirmée par les agences d'intérim qui mettent en avant leur connaissance de l'entreprise et de ses métiers, plus que leurs atouts spécifiques vis-à-vis d'autres prestataires concurrents.

« Quand un client fait appel à nous pour recruter par exemple un chef d'atelier, il ne se casse pas trop la tête à nous expliquer en long, en large et en travers en quoi consiste le poste, vous voyez ce que je veux dire ? Il sait qu'on le connaît. » (Agence d'intérim)

Ainsi, sauf exception, comme par exemple le recrutement d'un cadre dont le profil est plus stratégique (top management, développement commercial, expertise technique pointue...), **les entreprises** (quelle que soit leur taille) **fonctionnent souvent en circuit fermé avec les mêmes intermédiaires.**

« Il y a d'autres cabinets qu'on connaît et qu'on n'a pas mobilisés, soit parce qu'on a d'autres cabinets qu'on pense être plus efficaces soit parce qu'on a déjà des prestataires, on n'a pas besoin d'en avoir de nouveaux. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« On a l'habitude de travailler, on a des contrats avec certains cabinets d'approche directe, avec lesquels on travaille tout au long de l'année, et puis ce sont des gens qui nous connaissent, qui connaissent notre environnement, notre métier, avec lesquels on apprécie de travailler. Après, on essaie toujours de travailler avec des partenaires de confiance et de s'inscrire plutôt dans la durée. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Outre la collaboration développée avec un intermédiaire, c'est la relation personnalisée, en l'occurrence avec un consultant, qui prime.

Les entretiens conduits dans le cadre de cette étude montrent qu'il s'agit moins de l'intermédiaire comme société qui est reconduite, que le consultant ayant traité les dossiers antérieurs : **l'entreprise reste fidèle au consultant plus qu'à la structure.**

« Selon ce qu'on connaît, selon les typologies de poste, on sait que certains cabinets sont meilleurs que d'autres sur tel ou tel sujet, selon la nature de la relation. Derrière les cabinets, il y a aussi des personnes. Vous avez aussi, dans nos chasseurs de tête, des gens qui évoluent, qui bougent et donc, de temps en temps, on s'entend mieux avec certains qu'avec d'autres, dans le quotidien qu'on a avec eux. » (Entreprise de plus de 2 500 salariés)

Concernant les facteurs de décision, **les entreprises insistent sur la confiance et la qualité relationnelle développée avec les consultants.**

« C'est toujours pareil, c'est selon le contact avec le consultant, si je sens quelqu'un de vraiment impliqué et motivé, je sais qu'on va faire du bon travail. C'est plutôt cette différence-là. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« On en a quatre avec lesquels on travaille régulièrement. Ils ont chacun leurs spécificités. Mais c'est essentiellement la nature de la relation qu'on a avec eux qui fait la différence. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Les entreprises ont alors le sentiment d'être dans un cercle vertueux réciproque : **plus la relation est an-**

cienne et étroite avec le consultant, mieux ce dernier maîtrise les besoins, les codes et les spécificités de son client et moins l'entreprise a besoin de suivre les étapes du recrutement.

« On connaissait en plus de mieux en mieux la personne à qui on charge les recrutements, elle connaissait elle de mieux en mieux notre secteur, donc ça nous paraissait être la bonne solution. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

Cela justifie le fait que les entreprises, plus attachées à une personne qu'à une structure, auront tendance à poursuivre les relations de travail avec le consultant, si ce dernier est amené à quitter la structure. Ainsi, les entreprises peuvent se prémunir des effets du turnover, important dans les cabinets de recrutement ou agences d'intérim.

À noter que, concernant les plus petites structures, la fidélité de l'entreprise est davantage accordée au dirigeant du cabinet.

La renommée du cabinet semble donc moins compter que la relation de confiance nouée avec le consultant. Par ailleurs, l'aspect « gros cabinet de recrutement » n'est pas forcément un gage de qualité et peut même s'avérer être un inconvénient aux yeux des entreprises : la crainte d'un certain manque de personnalisation dans le suivi lié à des pratiques de recrutement « industrialisées », des tarifs jugés plus élevés...

« Je dirai que c'est plus l'efficacité en termes de timing et de résultat que la renommée qui prime. Je ne vais pas faire appel à XXX parce que c'est XXX. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Lorsqu'une entreprise envisage de recourir à un (nouveau) prestataire, le réseau et la recommandation servent aussi de référence.

Lorsqu'un nouvel intermédiaire doit être associé à la démarche de recrutement, soit parce que le dernier testé n'a pas donné satisfaction, soit que le poste à pourvoir nécessite un savoir-faire spécifique (expertise métier, bassin d'emploi particulier...), le réseau et les recommandations internes constituent les premières sources ou canaux d'information pour les entreprises. Ces dernières font en effet confiance aux dires et à l'expérience de leurs pairs, qui ont eu déjà recours à (et donc testé) tel ou tel prestataire, pour le solliciter à leur tour.

« C'est que, soit je les connais et donc mon choix sera basé sur un retour d'expérience, le mien ou celui de pairs, de collègues. C'est la recommandation. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

En l'occurrence, il pourra s'agir de prestataires connus et recommandés par la direction générale ou par le réseau RH au sein des grands groupes.

« Soit c'est par des retours d'expériences : on a dans notre réseau des personnes qui travaillent dans des entreprises concurrentes qui nous font part de leurs prestataires, donc c'est le réseau RH. Je dirais que je mettrais ça en numéro 1. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« Mon ancien DG avait été recruté par eux, donc il a gardé contact avec eux après. Est-ce qu'il les connaissait déjà d'avant, ça je ne sais pas. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« On était jamais passé par un cabinet de recrutement, donc le directeur a cherché par lui-même et il a dit qu'on allait prendre ce cabinet, qu'il en avait entendu parler par des confrères qui en étaient satisfaits. Le bouche à oreille en fait. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Selon les intermédiaires, la notoriété et les recommandations deviennent, en période de crise, plus importantes encore que par le passé par la réassurance qu'elles procurent.

« Quand c'est du bouche à oreille, ils [les responsables RH] m'appellent soit de la part d'un syndicat professionnel soit c'est une recommandation. » (Agence d'intérim)

En l'absence d'une relation déjà éprouvée (soit par des missions antérieures soit par le réseau ou la recommandation), les situations sont diverses.

A *contrario*, lorsque l'entreprise n'a bénéficié d'aucune expérience avérée positive ou recommandation dans sa recherche d'un (nouveau) prestataire, plusieurs cas de figure apparaissent selon la taille de l'entreprise, son organisation, ses habitudes en ma-

tière de recrutement et le volume de recrutements annuel généralement réalisé.

Pour les plus petites structures ou celles qui ne recrutent que ponctuellement des cadres, la démarche de recherche n'est pas anticipée et s'organise quand le besoin apparaît. Plusieurs cas de figure apparaissent :

– Les entreprises, qui sont régulièrement démarchées par des intermédiaires, les recontactent lorsqu'elles ont un besoin.

« En fait, à longueur d'année, je rencontre des cabinets qui viennent présenter leurs méthodes, sans engagement, ils viennent se présenter, soit parce qu'ils refont le tour de tous leurs clients potentiels soit parce qu'il y a une nouvelle personne qui est arrivée, en tant que consultant ou de responsable d'agence et qui vient se présenter. À cette occasion-là, je note leur méthode et ensuite, lorsque j'ai un besoin en recrutement, je fais appel pour voir si on peut travailler ensemble sur ce recrutement précis. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

– Les responsables RH entament de leur propre initiative des recherches personnelles pour trouver de nouveaux prestataires.

– Les responsables en entreprise peuvent également reprendre contact avec des intermédiaires rencontrés à l'occasion de salons professionnels.

Dans ces différents cas de figure, **c'est souvent la qualité relationnelle entre la personne en charge du recrutement en entreprises et le consultant qui acte le partenariat à venir**, au-delà même de la spécificité du positionnement sur le marché du prestataire (généraliste/spécialiste,...) et/ou de son coût affiché.

Pour les plus grosses structures, du fait d'un volume plus important de recrutements couplé à la présence parfois d'un service achat, **le processus de sélection des intermédiaires apparaît plus formalisé dans la plupart des cas.**

Souvent, dans ces organisations, la présence d'un service achats implique un **cadre juridique à respecter** : procédure par appel d'offre, référencement de prestataires, accord cadre défini pour une durée déterminée... Cette pratique impose, notamment aux responsables RH en charge du recrutement à externaliser, le respect d'un certain formalisme en termes de délais, de budgets, et de procédures.

« L'accord cadre est renégocié tous les trois ans, on refait un appel d'offre et on renégocie de nouveaux contrats cadres et, côté cahier des charges, c'est nous qui le faisons. Alors ce n'est pas moi en l'occurrence mais mes collègues, parce qu'on vérifie nos besoins ou nos avis sur la question. Et après, c'est les achats qui négocient. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Dans cette perspective, les prestataires doivent alors répondre à un cahier des charges pour faire partie des fournisseurs habilités et notamment faire des propositions financières sur la base des grilles tarifaires fixées à l'avance par l'entreprise.

« Pour nous, un impératif de départ, c'est la négociation des prix avec notre direction des achats. Les prestataires avec lesquels on travaille sont présélectionnés. Ils doivent répondre au cahier des charges. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Un accord cadre permet de réduire les coûts et d'identifier plus rapidement le prestataire avec lequel l'entreprise va travailler (évaluation réalisée en amont, habitudes de travail éprouvées, assurance de ne pas avoir de « mauvaise surprise », les règles ayant été définies en amont...).

« C'était une société, premièrement, avec laquelle on avait déjà travaillé. Deuxièmement, c'était une société qui avait un accord avec notre groupe, donc en termes tarifaires, il y avait un intérêt à travailler avec eux... » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Toutefois, au-delà de cette pratique de l'appel d'offre, du formalisme à suivre et des contraintes juridiques, **les entreprises conservent la possibilité de travailler avec des prestataires avec lesquels elles ont déjà collaboré.** Le critère d'une relation de travail déjà éprouvée reste valable dans ce cas de figure.

Le coût de la prestation induit parfois le choix de l'intermédiaire.

Au-delà des modalités de prise de contact et d'évaluation des protocoles d'intervention proposés par les intermédiaires, **la question du coût et plus encore celle de la facturation constitue un élément pouvant influencer le choix de l'intermédiaire.**

Ce principe de réalité conduit les entreprises à s'orienter vers certains profils d'acteurs plutôt que d'autres. Cela peut être le recours à un intermédiaire gratuit

dans un premier temps, par exemple l'Apec (un partenaire évoqué de manière marginale néanmoins).

« C'est aussi, si vous voulez, on a un souci financier, en ce moment, donc les budgets étant assez serrés, c'est pour ça. On s'est dit: on va d'abord commencer par l'Apec et si on ne trouve pas, on sera obligé de passer par un cabinet de recrutement. Et l'Apec a suffi. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Mais elles peuvent aussi choisir délibérément un intermédiaire qui propose une prestation moins coûteuse, et en l'occurrence, se tourner vers une agence d'intérim.

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Un atout en termes de prix que les sociétés d'intérim ne manquent pas de valoriser.

« Déjà, elles [les entreprises] identifient bien la différence parce qu'on n'a pas les mêmes prix, et ils ont bien compris que chez nous c'était bien moins cher qu'en passant par un chasseur de tête. Et malgré tout, pour des qualifications précises, elles auront tendance à aller chez un chasseur de tête, et c'est là que je trouve ça un peu dommage. Mais je pense que l'intérim, de plus en plus, va pouvoir remplacer petit à petit le chasseur de tête. » (Agence d'intérim)

« On va faire une comparaison avec le coût d'une petite annonce, sur un site comme Monster par exemple. Quand vous mettez en parallèle le prix d'une petite annonce, et le prix d'une mission d'intérim, et bien il n'y a pas photo. Pour le même prix, vous avez reçu un candidat et l'avez testé pendant trois mois, et vous ne vous êtes occupé de rien d'autre. Alors que pour la même somme chez Monster, vous avez juste publié votre annonce. » (Agence d'intérim)

Pour les entreprises qui s'orientent malgré tout vers un intermédiaire plus onéreux, **la question du mode de rémunération apparaît comme un point sur lequel elles sont de plus en plus attentives.** Ainsi, on observe chez les entreprises, un besoin permanent et très ancré de maîtriser au maximum le budget et de

limiter les déconvenues en fin de prestation, à l'arrivée de la facture.

Parmi les cibles interrogées, **la rémunération au « forfait » est celle qui est la plus pratiquée ou privilégiée.**

Ce mode de rémunération offre plusieurs avantages. Il constitue pour les entreprises un gage de transparence quant à l'investissement parfois très important que représente l'externalisation du recrutement d'un cadre. L'entreprise a une vision très précise de ce que lui coûtera l'externalisation dès le contrat signé.

« Les cabinets mettent en avant le fait que c'est un budget « tout compris » et généralement il y a deux types de cabinets : il y a des cabinets qui vont fonctionner à l'acompte et ceux qui fonctionnent au pourcentage, c'est-à-dire qu'ils vont prendre un pourcentage sur le niveau de rémunération annuelle du candidat. Ça peut être entre 18 et 25 ou 28%, donc on n'a pas forcément une idée définitive du coût avant d'avoir recruté la personne. [...] En général, on préfère en effet le forfait plutôt que de partir sur un pourcentage et on ne sait pas au final ce que va représenter exactement la dépense, le budget. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

La rémunération au « forfait » offre aussi une garantie de résultat, puisque le paiement du dernier acompte intervient le plus souvent en fin de période d'essai du candidat retenu.

« En fait, ils [les cabinets de recrutement] sont payés à la mission et en général, c'est un paiement sous forme d'acompte, c'est-à-dire qu'ils reçoivent un premier acompte lors du missionnement, un deuxième acompte lorsqu'ils nous remettent une short-list des candidats à rencontrer et un dernier acompte lors du

recrutement effectif. [...] Aujourd'hui, quand les entreprises font appel à un prestataire extérieur, elles veulent des résultats garantis. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Cet engagement de résultat oblige les prestataires à offrir un suivi du recrutement au cours de la période d'essai, voire à proposer de nouveaux candidats si la période d'essai n'a pas été suivie d'une embauche.

« Dans n'importe quel cas, obligatoirement, il y a obligation de résultat. Et si un candidat s'en va, je leur retrouve un autre candidat pour la moitié de la somme. » (Agence d'intérim)

« J'offre une garantie de recrutement, donc un suivi de recrutement, c'est-à-dire que je garantis le poste, pendant la période d'essai. Il peut y avoir jusqu'à trois mois de période d'essai, moi je leur garantis une personne. Si la personne n'est pas restée, mais pour l'instant, je n'ai pas eu ce cas de figure, je suis tenue de leur proposer une autre personne mais sans frais. » (Cabinet de recrutement)

Lorsque les entreprises externalisent un recrutement de cadre, aucune contrainte légale ne leur interdit de mettre en concurrence plusieurs intermédiaires et de ne rémunérer que celui qui a présenté à l'entreprise le candidat par la suite sélectionné. Lors des entretiens menés, les entreprises ainsi que les intermédiaires n'ont pas évoqué cette procédure. Ces derniers se prémunissent de cette pratique en incluant une clause d'exclusivité, valable sur un certain laps de temps, dans le contrat signé avec l'entreprise. ●

– RETOURS SUR LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT EFFECTIVES –

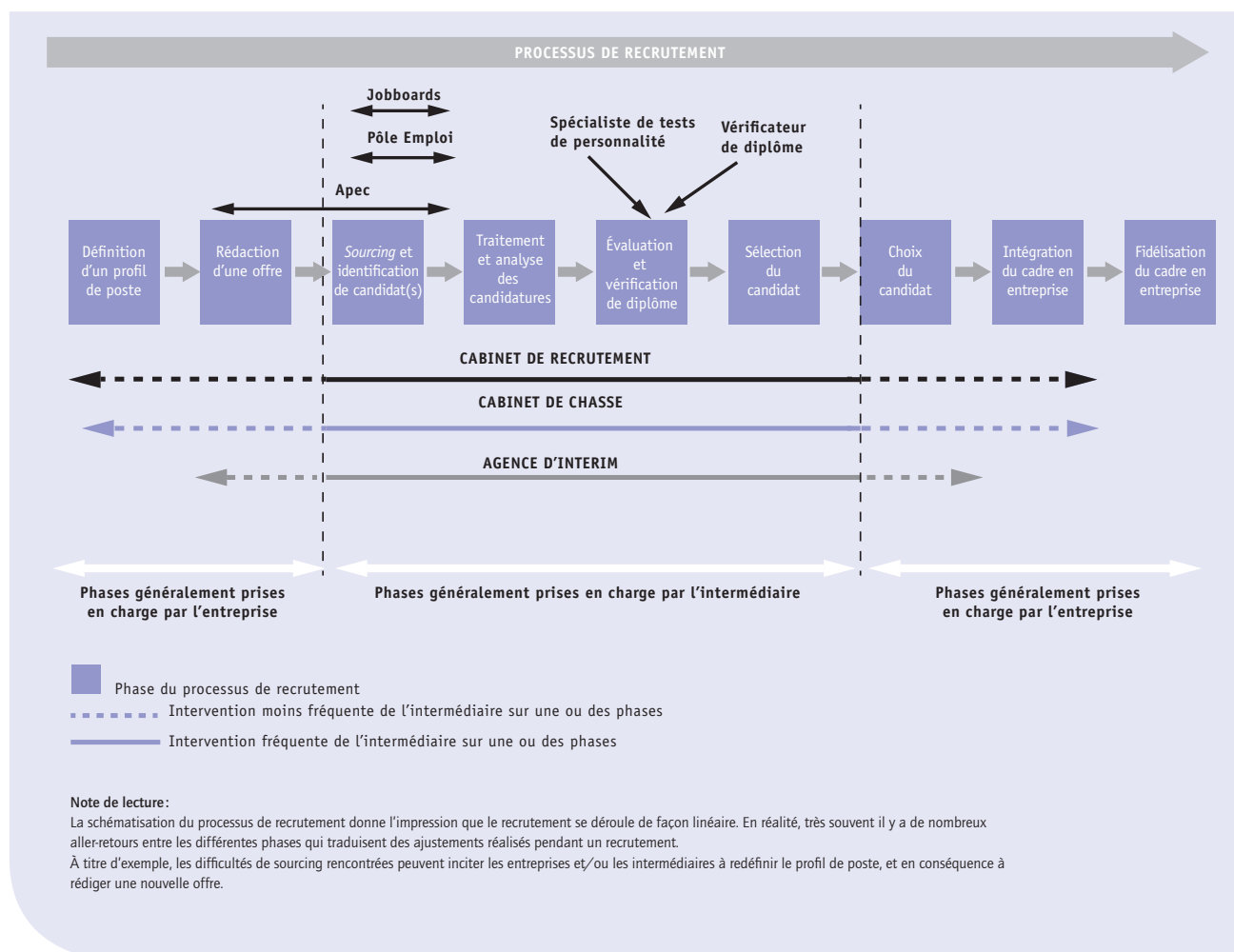
- 38 Tout au long du processus de recrutement, des niveaux de recours différents selon les intermédiaires
- 41 L'accompagnement global comme norme de l'externalisation

– 4 –

– TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT, DES NIVEAUX DE RECOURS DIFFÉRENTS SELON LES INTERMÉDIAIRES –

– Figure 3 –

Lors de l'externalisation du recrutement d'un cadre, quel intermédiaire sollicité pour quel(s) type(s) de prestation(s) ?



Le processus de recrutement peut se décomposer en plusieurs phases successives, de la définition d'un profil de poste jusqu'à l'intégration du candidat retenu en entreprise.

Les entreprises qui font appel à un intermédiaire pour un recrutement recourent de façon différenciée à tel ou tel prestataire, selon, notamment leur besoin en termes de profils. Elles peuvent, par ailleurs, décider sur quelle(s) étape(s) en particulier elles souhaitent voir le prestataire intervenir. (figure 3)

Ce dernier peut être sollicité sur une ou plusieurs étapes précises du recrutement ou tout au long du processus.

Lorsque que le recrutement est externalisé, si certaines phases relèvent plutôt des responsables RH en entreprise, elles peuvent toutefois être déléguées (en partie) au prestataire choisi ou conjointement effectuées avec ce dernier. Il peut s'agir de la définition d'un profil de poste, la rédaction d'une offre d'emploi ou encore de l'intégration du candidat sélectionné en entreprise.

Les cabinets de recrutement et de chasse peuvent potentiellement intervenir sur toutes les phases du processus, en dehors de l'intégration en entreprise, difficile à organiser et à suivre de l'extérieur. Le recours à l'un ou l'autre de ces intermédiaires dépendra en grande partie du profil recherché (haut potentiel, compétences pointues, spécifiques, de niche...) et de la meilleure procédure d'approche ou démarche de recrutement à adopter.

Il en est de même pour les agences d'intérim, qui, en raison de l'élargissement de leur activité au recrutement, peuvent également proposer le même type d'intervention globale (toutefois généralement plus limitée), même si elles souffrent encore d'un déficit de notoriété pour le recrutement de cadres.

Quant à Pôle emploi et l'Apec, les deux principaux acteurs institutionnels du recrutement, leur recours reste cantonné à des phases bien particulières du processus de recrutement, focalisé sur le *sourcing* de candidats. Pôle emploi est toutefois moins présent sur le marché du recrutement de cadres.

L'Apec, en plus de la diffusion des offres d'emploi, peut intervenir pour accompagner les recruteurs dans l'optimisation de leur *sourcing*.

À noter que les *jobboards*, de par leurs fonctionnalités, sont associés de façon très claire et exclusive au *sourcing* de candidats.

Les spécialistes des tests de personnalité sont principalement positionnés sur la phase d'évaluation (et vérification de diplôme) même si les responsables RH sont de plus en plus amenés à traiter et prendre en charge eux-mêmes ces étapes lorsque, toutefois, ils possèdent les habilitations pour faire passer des tests. De façon similaire, les cabinets de recrutements peuvent également gérer en interne ces étapes du processus de recrutement ou les sous-traiter à leur tour.

Au regard de prestations menées, les entreprises mettent l'accent sur des pratiques qui paraissent incontournables.

Même si elles ne sont pas généralisées, certaines pratiques d'accompagnement sont déterminantes pour les entreprises. Elles garantissent une prestation et une collaboration de qualité. Ce sont des points de vigilance à observer.

Une meilleure problématisation du besoin

Le prestataire a la possibilité d'apporter à l'entre-

prise un avis critique sur la définition du besoin en recrutement. Son expertise est attendue dès l'énoncé du besoin.

Ainsi, la bonne connaissance du marché de l'emploi et des métiers par les intermédiaires doit permettre à l'entreprise de valider ou non son besoin, de redéfinir éventuellement le profil recherché, de penser à des aspects qu'elle n'aurait pas pris en compte, d'attirer son attention sur d'autres potentialités... **Les entreprises sont attentives à cette posture des intermédiaires: regard critique (sur le descriptif du poste, le profil recherché...), force de proposition, conseils pertinents...**

« Le tiers intervenant peut largement apporter son regard et sa connaissance des profils sur le marché, des suggestions concernant la façon d'exprimer les attentes du poste. Tout ça, c'est forcément des points sur lesquels, même en tant que professionnel des ressources humaines on peut se méprendre, surtout sur une création de poste. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« Je vais vous donner un exemple. Un chasseur de tête avait cherché pour nous un profil et a fini par nous présenter quelqu'un d'un peu plus sénior. Un profil qui semblait proche du manager et qui nous a permis de revoir notre logique de recrutement. On a pris conscience au moment de rencontrer ce candidat que c'était aussi le bon moment pour le manager de cette équipe d'évoluer vers d'autres fonctions. On a eu cette opportunité qui nous a été offerte de trouver immédiatement quelqu'un pour ce poste N + 1. Ce n'était pas un besoin encore exprimé. Mais le cabinet a eu cette initiative qui était de sortir de notre problématique de départ. Il y a eu zéro hésitation. On a finalement recruté deux personnes. Je trouve qu'on mesure bien à travers cet exemple ce que peut apporter le chasseur de tête à l'entreprise. » (Entreprise de plus de 2000 salariés)

Si le prestataire aide l'entreprise à formaliser le poste (contenu, missions...), à écrire une annonce réaliste et adaptée au marché, il sera également amené à traiter la question de la rémunération à proposer. Ce point est souvent capital pour les entreprises. Par ce biais, elles ont la possibilité d'avoir un avis extérieur et, surtout, de bénéficier de l'expérience de l'intermédiaire sur les salaires proposés dans des structures similaires.

C'est l'occasion parfois pour l'entreprise d'identifier la ou les raisons qui expliquent que sa démarche de recrutement n'a pas fonctionné ou abouti.

« Le prestataire a commencé à nous alerter sur le fait qu'il y a également un décalage entre le niveau de rémunération qui est proposé et les attentes du candidat. Je pense qu'on est un petit peu en-dessous du marché et que, pour un profil qui est un vrai potentiel, on n'est pas à niveau en termes de rémunération. Je pense que c'est une des raisons à apporter à cette situation. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« Je n'ai pas forcément les éléments d'analyse et ce professionnel peut me les apporter. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

De façon plus marginale, certains acteurs rencontrés délèguent la négociation salariale à un intermédiaire, même si la rémunération du poste à pourvoir a été définie au départ par l'entreprise. En se déchargeant sur l'intermédiaire, les entreprises se dégagent de cet aspect délicat à traiter.

« C'est un peu plus compliqué, entre les fourchettes d'âge et la rémunération, il y a toujours des ajustements, où il y a un peu d'échanges, puis le dernier point où ça se complique, c'est quand ils sont confrontés au marché par rapport au cahier des charges, on confie la mission à quelqu'un car on ne peut pas le faire... » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires sont conscients de l'importance de leur rôle lors de négociations salariales, notamment celui d'interface entre l'entreprise et le candidat.

«... après c'est chercher à avoir un interlocuteur lorsqu'ils sont dans la négociation avec les candidats, ça leur permet d'avoir un tampon entre les deux. » (Cabinet de chasse)

Une formalisation dans l'évaluation des candidats

Parmi les pratiques observées, les recruteurs mettent en avant le fait que **les intermédiaires sollicités proposent le plus souvent des comptes rendus détaillés** sur les candidats. Cette approche est jugée par l'entreprise, quelle que soit sa taille, comme complémentaire. Les intermédiaires font passer aux candidats des tests et des évaluations. Par le biais de cette évaluation, restituée sous forme d'une analyse rédigée, l'intermé-

diaire apporte un autre éclairage sur le candidat, qui peut être différent de celui de l'entreprise.

« Et puis cela permet d'avoir plusieurs personnes qui voient le candidat, d'abord au sein du cabinet, puis notre structure, puis pouvoir debriefer, avoir un regard extérieur, car nous en interne, on sait ce qu'on veut, mais on peut aussi être aveuglés, donc je pense que c'est bien, sur des profils élevés, d'avoir un regard extérieur. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« Nos techniques de recrutement sont complémentaires. Ils ne font pas les mêmes tests que nous. Ils apportent un éclairage différent sur le candidat. Ça permet au final d'en savoir plus sur le candidat. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

À ce titre, l'entreprise suppose que le prestataire a assuré, auprès du candidat, un certain nombre de vérifications (validation des acquis et des compétences, conformité des diplômes obtenus...), mais également une validation de sa bonne compréhension du poste. Cette phase du recrutement « va de soi » pour les entreprises.

« Le prestataire a confirmé un certain nombre de compétences avancées par le candidat et a bien dessiné le poste, l'entreprise pour qu'il sache à peu près où il met les pieds avant que nous examinions nous-mêmes ces candidatures. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

Par ailleurs, lors d'un recrutement, lorsque des références sont demandées à un candidat par l'entreprise ou l'intermédiaire mandaté, la prise de référence (et la vérification) doit se faire avec l'accord de ce dernier.

Un rôle de médiation qui aide à la décision

Les entreprises apprécient tout particulièrement l'idée de pouvoir bénéficier d'un véritable échange avec un « expert du recrutement » lors de l'évaluation des candidats.

C'est une occasion pour le responsable du recrutement de sortir de sa « solitude » habituelle, liée aux recrutements internalisés et d'échanger sur les candidats sélectionnés.

« L'échange est vraiment important, on a vraiment travaillé dessus, c'est-à-dire une fois la présélection réalisée, on a vraiment échangé sur chaque candidat. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« Je dirais que ce n'est pas un domaine qui me fait peur mais il est clair que 3, 4 ou 5 regards sont toujours plus riches que 2 regards. [...] Sur l'analyse du profil en lui-même, de sa personnalité, de la cohérence du parcours, de la qualité de la motivation, tout ça, ce sont des éléments qu'un tiers extérieur à l'entreprise peut largement faire. Aussi bien, voire beaucoup mieux que nous. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

La présence d'un intermédiaire permet par ailleurs de mieux approfondir les questions dites « sensibles » (erreurs de parcours...) et de **sortir de la relation classique de séduction entre le candidat et l'entreprise**. C'est une manière d'obtenir davantage de franchise de part et d'autre dans le recrutement.

« Si vous voulez, j'arrive quand même à voir, avec l'expérience, on arrive à voir assez clairement le candidat, pourquoi il a changé de poste, ce qu'il nous apporte et savoir pourquoi la personne est disponible aussi. Puisque c'est des cadres qui ont déjà une certaine expérience et donc, c'est un peu cette problématique. Donc, on essaie d'y voir plus clair avec le conseiller qui peut nous rassurer ou qui n'est pas en mesure de nous rassurer. C'est important, parce qu'il y a des questions qu'on ne peut pas poser directement au candidat parce qu'on connaît déjà la réponse, il ne sera pas franc, alors qu'avec le conseiller, lui, il va l'être parce qu'il ne veut pas perdre son contact. Donc c'est très intéressant. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

En outre, la présence d'un intermédiaire peut parfois être la seule façon d'approcher des profils à très haut

potentiel, qui ont besoin d'un interlocuteur de confiance, capable de les conseiller sur les choix à faire pour leur carrière.

Au final, le besoin de conseil et d'accompagnement apparaît comme un fil rouge dans le discours des entreprises.

Cette fonction de conseil des intermédiaires auprès des entreprises s'observe à plusieurs niveaux :

➡ Dans la **traduction du besoin en recrutement** de l'entreprise en une offre intelligible (problématisation, prise en compte des contraintes du marché, éléments clés à mettre en avant dans l'annonce et ceux plus secondaires...);

➡ Dans la **confrontation au principe de réalité**, notamment grâce au **regard panoramique** mais également **d'expert** qu'a l'intermédiaire sur le marché de l'emploi (tant sur le plan de la rémunération demandée que des compétences nécessaires...);

➡ Dans la **réassurance sur l'évaluation du savoir-être du candidat** : étape qui apparaît comme la plus décisive et qui comporte le plus grand risque d'erreur pour une entreprise.

Cette fonction de réassurance justifie d'autant plus **l'importance pour l'entreprise que l'intermédiaire connaisse parfaitement sa culture et son mode de fonctionnement**. Cela rejoint l'idée **d'une relation de confiance et de long cours**, précédemment évoquée, entre l'entreprise et l'intermédiaire qui l'accompagne dans le recrutement. ●

– L'ACCOMPAGNEMENT GLOBAL COMME NORME DE L'EXTERNALISATION –

Lorsque les entreprises recourent à un intermédiaire extérieur dans le cadre d'un recrutement, elles peuvent donc décider de sous-traiter aussi bien une ou des phases du recrutement (*sourcing*, vérification de diplôme, passation de test de personnalité...) que la totalité du processus de recrutement. *A minima*, l'intervention peut être limitée à une approche de *sourcing*, c'est-à-dire que l'intermédiaire

transmet des CV et laisse l'entreprise gérer le reste du recrutement (entretiens et choix final ont lieu sans intervention du prestataire). Certaines entreprises interrogées reconnaissent que l'activité de *sourcing* est prégnante dans toute prestation de recrutement et peut être déterminante pour la suite de la relation avec le prestataire.

« Le poste était ouvert depuis un moment, on avait du mal à trouver des profils et puis la société d'intérim avec laquelle on travaillait régulièrement avait cette activité de sourcing, elle nous l'a proposée. Ils ont juste augmenté le nombre de CV reçus. C'était encore à nous de les analyser. Ils nous avaient proposé quelques profils et l'idée était que si on retenait ces profils-là, on finalisait avec eux pour la prestation. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Lorsque les entreprises mobilisent un intermédiaire, elles souhaitent généralement sous-traiter l'ensemble du recrutement jusqu'à une *short-list* de 2 à 4 candidats.

Elles attendent un accompagnement global, de l'analyse des besoins à l'identification des candidats les plus pertinents, jusqu'à l'assurance de la bonne intégration de la personne retenue.

« C'était une approche plutôt globale, on a défini ensemble le profil, on a expliqué quelle était la situation, quelles étaient nos attentes, nous avons fait une annonce, qu'elle a validé, qu'elle a fait passer. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

« On briefe le cabinet sur ce qu'on recherche en termes de profil, sur le timing et ensuite sur la fourchette de salaire qu'on peut se permettre. À partir de là, le cabinet va chercher des candidats, les rencontre et nous présente une short list de deux à trois candidats sur laquelle on avance ou pas. Donc, oui, c'est du début à la fin. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

L'intermédiaire prend alors en charge en toute autonomie la mission de recrutement, l'entreprise « se décharge » sur lui. Dans cette perspective, **il est essentiel que l'intermédiaire ait une bonne compréhension de la demande en recrutement et**

connaisse parfaitement l'entreprise pour pouvoir s'approprier le besoin du manager. L'intermédiaire doit également s'imprégner au maximum de la culture de l'entreprise pour pouvoir assurer sa mission. Les entreprises attendent que le prestataire ait réellement compris le profil qu'elles recherchent et le contexte dans lequel le collaborateur va évoluer, c'est ce qui le démarquera des autres intermédiaires.

« Ils doivent nous remplacer et ressentir ce qu'on ressentirait si on était face au candidat. Je veux que le prestataire ait confiance en lui quand il me présente quelqu'un. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« Ce qui compte vraiment c'est la bonne compréhension des enjeux, de la culture de l'entreprise et du profil que l'on recherche. C'est vraiment le point fort que j'attends de la part d'un cabinet. » (Entreprise de 51 à 500 salariés) ●

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

La connaissance de l'entreprise apparaît comme une clé de la réussite de la prestation pour les intermédiaires.

« Ma valeur ajoutée, c'est une définition des besoins avec l'entreprise qui est beaucoup plus poussée [...] pour moi c'est très important pour connaître le poste et choisir le candidat. Je vais systématiquement visiter l'entreprise afin de m'imprégner du savoir-être de la société. » (Cabinet de recrutement)

– 5 –

– LES INTERMÉDIAIRES, UN UNIVERS APPRÉHENDÉ DE MANIÈRE PARCELLAIRE ? –

44
49

Des acteurs et des prestations plus ou moins bien identifiés
Les évolutions au sein du marché du recrutement, qu'en est-il réellement ?

– DES ACTEURS ET DES PRESTATIONS PLUS OU MOINS BIEN IDENTIFIÉS –

Les entreprises ont une connaissance relativement restreinte du champ concurrentiel des intermédiaires.

En préambule, on notera en « creux » dans le discours des responsables RH rencontrés, que **la notion d'intermédiaire est globalement associée à des représentations très ancrées :**

➡ L'intermédiaire n'est pas juste perçu comme un mode de *sourcing* de candidats, mais comme un véritable **coproducteur du processus de recrutement**, sur lequel on attend de pouvoir se reposer.

➡ L'intermédiaire est plus qu'un simple médiateur entre l'offre et la demande, il est toujours considéré dans sa dimension active et participative.

➡ Il est potentiellement un **partenaire avec qui on peut dialoguer** plus qu'un outil ou un moyen.

De ces *a priori* très marqués, il résulte que **le « véritable » intermédiaire s'incarne de manière privilégiée comme un prestataire avec lequel on dialogue et coproduit le recrutement.**

Sur la base de cette vision, les *jobboards* mais aussi Pôle emploi et l'Apec sont considérés par les entreprises comme des canaux de *sourcing* et ne sont pas appréhendés comme des intermédiaires au sens strict de la notion, dans la mesure où, très souvent, il n'y a pas d'interaction humaine.

Ils sont davantage assimilés à des supports sur lesquels on peut s'appuyer pour faciliter le *sourcing* de candidats potentiels.

« L'Apec, j'ai déjà mis des annonces, pour moi, c'est un vecteur de recrutement. Sinon, sur un autre poste j'ai lancé la semaine dernière un recrutement de cadre [...] j'ai mis une annonce sur le site de Pôle emploi. J'ai reçu des CV, mais comme cela, sans rien d'écrit, j'ai juste su que c'était de Pôle emploi car c'était marqué sur l'enveloppe, c'est tout, sans un coup de téléphone, une annotation, un commentaire sur les CV, rien. Aucune valeur ajoutée, je trouve cela dommage et en même temps, on sait que ça se passe comme ça chez Pôle emploi ! C'est un outil parmi d'autres. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

Les entretiens réalisés permettent également de mettre en évidence que **les entreprises ont une connaissance ou une vision relativement « traditionnelle » des différents canaux de *sourcing* existants, comme des prestations proposées par les divers types de cabinets sur le marché du recrutement.**

Ainsi, les entreprises ont une vision assez « figée » du marché des intermédiaires et identifient essentiellement trois acteurs majeurs :

➡ Les cabinets de recrutement,

➡ Les agences d'intérim (même si ces dernières sont moins spontanément associées au recrutement de cadres),

➡ Les chasseurs de tête.

Mais, elles peinent globalement à distinguer de réelles différences entre ces acteurs, y compris pour les plus grosses structures qui possèdent en interne de véritables services RH.

« Pour moi, cabinet de recrutement ou chasseur de tête c'est la même chose. Je ne vois pas de différence. Dans les deux cas, il y a l'idée d'aller chercher un candidat pour répondre au besoin d'une entreprise. Pour moi la différence, elle se joue davantage dans la taille. Il y a des gros et des petits, il y a des spécialistes du recrutement et d'autres qui se diversifient sur d'autres sujets RH. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Les responsables RH interrogés arrivent toutefois à faire une distinction entre les intermédiaires qui se contentent de sourcer des candidats via des annonces et ceux qui pratiquent une démarche plus proactive de prise de contact avec des cibles potentielles (comme la chasse de candidats en poste).

Sur les prestations réalisées par les intermédiaires, les interlocuteurs RH en entreprise expriment de nombreuses lacunes quant aux détails du protocole et de la méthodologie utilisés (tests, conduite d'entretien, évaluation des compétences, vérification des diplômes et des références...) qui vont permettre *in fine* aux prestataires de présélectionner les profils de candidats les plus intéressants. Cette méconnaissance des pratiques est également valable pour les prestataires avec lesquels ils ont l'habitude de travailler.

Les pratiques des intermédiaires sont ainsi le plus souvent associées à une « boîte noire » ; seuls les grands principes d'action sont identifiés et le résultat connu.

De ce fait, il est difficile pour eux de caractériser le niveau de qualité de la prestation... si ce n'est par le fait ou non de trouver le bon candidat à l'issue du process.

« Maintenant de manière concrète, je ne sais pas après comment ça s'organise, comment ils [les cabinets de recrutement] fonctionnent. Après, moi je vois sur le compte rendu. Quand par exemple, ils mettent anglais tel niveau, test réalisé. Bon, bah voilà, le test a été fait. Après, quel est le contenu du test, je ne sais pas. Je ne m'en occupe pas non plus particulièrement, parce que voilà, je leur fais confiance aussi de ce côté-là. C'est un test qui existe, utilisé partout. Et puis après, le niveau correspond derrière, donc je n'ai pas eu de mauvaises surprises. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

– **D'approche** quantitative ou plus qualitative/ciblée des profils.

« On cherche des interlocuteurs avec une bonne connaissance du monde industriel. Quand ils vont rechercher des candidats, on a une bonne discrétion dans l'approche. On cherche une approche "sur-mesure". Ils vont aller taper aux bonnes portes, identifier quelles entreprises ont des profils avec cette dimension technique... etc. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

De coût, plus que de rapport qualité/coût jugé peu évaluable tant qu'une mission n'a pas été confiée.

« Un cabinet de chasse de tête, il faut compter 30% du salaire annuel, soit entre 17 et 25 k€. Mais on a à ce prix quelqu'un qui s'implique, qui nous accompagne jusqu'au bout. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Certains intermédiaires avouent eux-mêmes avoir du mal à se démarquer de la concurrence et reconnaissent qu'il y a de fortes similitudes entre les différents acteurs (notamment entre les cabinets de recrutement et les cellules « recrutement » des agences d'intérim).

« Justement, je ne pense pas qu'il y ait de différences. Je pense qu'on propose plus ou moins tous les mêmes services. Après, c'est peut-être notre façon de les expliquer, c'est peut-être notre suivi et d'autres points qui vont nous permettre de nous différencier. Mais à la base, je ne pense pas que le service soit si différent que ça. » (Cabinet de recrutement)

Et bien sûr, de connaissance ou non de la culture de l'entreprise; en ce sens, les entreprises rencontrées ont tendance à fonctionner avec un cercle restreint d'intermédiaires, « d'initiés ».

« Les gens avec lesquels on travaille, ce sont les gens qui connaissent notre secteur d'activité donc ce sont des gens qui connaissent le luxe et le développement produit en général. Pour les métiers de la finance, ce sont des gens qui connaissent le secteur donc c'est vraiment leur pertinence sur le domaine d'activité et du coup, le fait qu'ils nous connaissent également, c'est vraiment une conjonction des deux : à la fois la pertinence sur le secteur d'activité et la connaissance de la culture d'entreprise, de nos besoins et de ce qui marche chez nous ou qui marche un peu moins bien. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Ainsi, **les intermédiaires rencontrés ont tendance à se distinguer par une autre « clé d'entrée » que les prestations proposées.** Les responsables RH évoquent fréquemment des spécificités en termes :

- **de positionnement**, généraliste ou spécialisé sur un secteur d'activité particulier.
- **d'implantation** régionale/locale dans un bassin d'emplois spécifique ou intervenant de manière plus large sur tout le territoire national (voire international).

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les chasseurs de tête et les cabinets de recrutement estiment avoir un travail pédagogique à faire. Ils tentent de mettre en exergue les différences en termes d'approche et de prestation.

« Ils mettent un peu tout dans le même sac. On le voit quand on présente notre activité, pour eux Pôle emploi, un cabinet d'intérim, un chasseur de tête, et Cadremploi, pour eux c'est pareil. Les tarifs vont du simple au quintuple, donc pour eux il y a des escrocs, et des « pas bons »... La plupart font un amalgame entre tout ça. » (Cabinet de chasse)

Ce sont autant d'éléments moins visibles et surtout moins « objectivables » qui peinent parfois à séduire des prospects pour une première collaboration... surtout en période de contraction budgétaire pour les entreprises, pour lesquelles le niveau de rémunération plus important peut devenir un frein plus qu'un atout.

Il est également intéressant de noter que les prérogatives des sociétés d'intérim sont encore souvent méconnues, ce qui conduit « naturellement » les entreprises à recourir aux cabinets de recrutement, davantage identifiés sur ce segment.

« Automatiquement, je pense qu'elles ont en tête le cabinet de recrutement par défaut, dans la mesure où les agences d'emploi sont appelées agence d'emploi depuis peu et que les structures n'ont pas forcément à l'esprit que l'on peut recruter. C'est vrai que jusqu'à présent ça a été assez compliqué car on a dû expliquer aux employeurs et aux clients qu'on faisait du recrutement. C'est vrai que c'est peut-être pas encore assez clair dans leur tête, donc automatiquement je pense qu'ils pensent aux cabinets de recrutement quand ils envisagent de recruter. » (Cabinet de recrutement)

Malgré cette connaissance limitée des différents acteurs et de leurs caractéristiques propres, **les responsables RH sont unanimes pour reconnaître que tous ces intermédiaires sont des prestataires capables d'assurer l'intégralité du process de recrutement**, le choix final, revenant en toute logique à l'entreprise. Dans le cadre des entretiens réalisés, il apparaît que **les prestataires proposant des services d'accompagnement plus ponctuels au cours d'un recrutement** (vérificateurs de diplôme, spécialiste des tests de per-

sonnalité...) **sont les grands absents** dans cet univers des intermédiaires du marché du recrutement tel qu'il est appréhendé par les entreprises.

Concernant les vérificateurs de diplômes et les spécialistes de tests, rares sont les entreprises rencontrées qui déclarent y avoir eu recours. D'une façon générale, pour ces dernières, ce type de prestations (tests + vérification des diplômes) fait déjà partie du « package » proposé par les agences d'intérim ou les cabinets de recrutement lors d'une prestation de recrutement. Elles supposent, dans cette perspective, que les intermédiaires ont à leur disposition tous les outils idoines pour évaluer ces aspects et qu'ils les utilisent. Elles ne cherchent pas nécessairement à en savoir plus sur les modalités mises en place.

« Avec le cabinet, on marche par forfait : ils présélectionnent, ils font les comptes-rendus d'entretien, de tests de personnalité, donc on a vraiment des dossiers complets, et quand nous on intervient pour voir les candidats, on a déjà un maximum d'informations, et c'est beaucoup moins chronophage pour nous, car comme je suis seule sur la partie recrutement, cela permet d'aller plus vite : le gain de temps. » (Entreprise de 500 à 1 500 salariés)

« Je ne connais pas le nom du test qu'ils font passer. Chez nous en interne on en a aussi, il s'appelle VHA. Les cabinets ont réalisé des tests assez complets. Au final, on est complémentaires dans l'analyse, on a des techniques de recrutements qui sont différentes, on ne travaille pas de la même manière, donc on peut changer sur les candidats, c'était assez complet. Les tests de personnalité, ce ne sont pas les leurs, leur manière de mener les entretiens ne sont pas les miennes. C'est relativement complet, cela permet d'en savoir plus sur le candidat. » (Entreprise de 1 500 à 2 500 salariés)

Néanmoins, lorsque les entreprises ont recours à des prestataires de tests, c'est dans le cadre de besoins bien spécifiques. Il peut s'agir notamment d'une aide à la décision pour certains recrutements en interne, notamment pour des promotions de cadres vers un poste de « top management » ou avec plus de responsabilités d'encadrement. Ces évaluations réalisées par les intermédiaires sont dans cette perspective conduites de manière complémentaire ou optionnelle. Par ailleurs, la passation de tests via des structures spécialisées rassure les entreprises sur la capacité managériale des salariés pressentis à revêtir plus de responsabilités.

« C'est aussi quelque chose que l'on fait parfois en interne quand on envisage une promotion. C'est de faire faire ce type de bilan (comportemental) pour asseoir notre décision. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Dans les grands groupes notamment, certains responsables RH sont eux-mêmes formés pour faire passer certains de ces tests. Ces derniers obtiennent ainsi une habilitation, qui leur permet de faire passer les tests de personnalité auxquels ils ont été formés.

« En entreprise, on va utiliser les tests plutôt quand on a besoin de se rassurer par rapport à un candidat. Si on a des hésitations, ça va nous permettre de prendre une décision sans doute. Pour le test Performanse, c'est moi-même qui le réalise mais je sais qu'ici, on est plusieurs personnes habilitées à l'effectuer nous-mêmes. Par contre, pour HBDI et Hermann Rorschach⁷, on n'est pas habilité donc on fait appel à des consultants ou des formateurs. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« Nous, on utilise un questionnaire de personnalité développé par un consultant mais ça, c'est plus les opérationnels internes RH dans mon service qui l'utilisent dans le cadre de l'entretien. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

La plupart des intermédiaires évoquent peu les modalités mises en place en ce qui concerne les tests et les vérifications de diplôme.

Ils confirment également le fait que les entreprises leur posent rarement des questions sur cet aspect (côté « cuisine interne » dont elles se soucient peu). L'essentiel pour elles est le résultat final, à savoir la *short list* de candidats qui leur sera proposée.

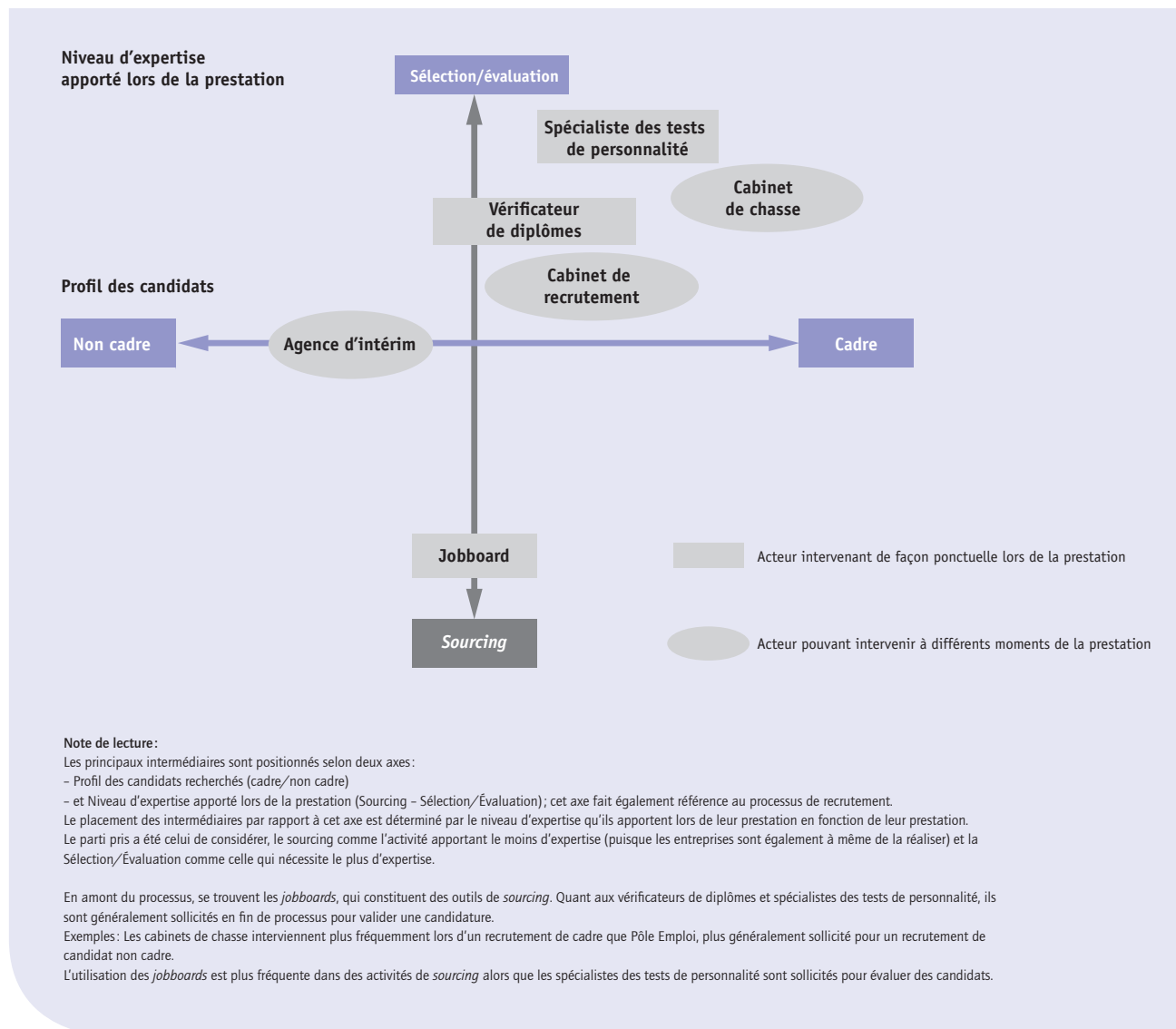
En ce sens, il est intéressant de noter que, dans leurs discours auprès des entreprises, les intermédiaires s'expriment davantage sur le *sourcing* que sur la sélection du candidat à proprement parler.

« Je n'ai aucun client qui me demande un test psycho ou un test graphologique. Je ne dis pas que ça a disparu, mais pour moi, ce n'est même pas un sujet évoqué par mes clients. » (Cabinet de chasse).

7. Performanse, HBDI ou Herrmann Brain Dominance Instrument et Hermann Rorschach sont des tests de personnalité.

- Figure 4 -

Les principaux acteurs privés sur le marché des intermédiaires du recrutement selon leur spécificité



Quels sont les principaux atouts perçus des cabinets de recrutement sur le marché des intermédiaires ?

Ils produisent des comptes-rendus jugés plus analytiques et plus poussés sur les candidats sélectionnés. Ils ont une approche perçue comme étant plus professionnelle que celle proposée par les agences d'intérim et sont ainsi privilégiés dans le cadre de recrutement de cadres du top management ; à noter que les agences d'intérim restent fortement associées, aux yeux des entreprises, au recrutement des intérimaires.

Ils sont jugés plus à-mêmes d'évaluer le savoir-être des candidats.

Quels sont les atouts perçus des agences d'intérim sur le marché des intermédiaires ?

Aux yeux des entreprises, elles sont souvent plus réactives, du fait de leur cœur de métier.

À noter également que lorsqu'une entreprise a régulièrement recours à une agence d'intérim pour des recrutements de « non cadres », elle peut être

amenée à faire appel à cette agence pour ses recrutements de cadres, compte tenu de deux atouts : la spécialisation sectorielle et la connaissance étroite du client (culture d'entreprise, métiers, besoins, etc.) Elles sont jugées plus compétitives au niveau tarifaire : elles proposent des prestations qui semblent similaires aux cabinets de recrutement mais pour un coût jugé moindre.

Néanmoins, il apparaît que les agences d'intérim sont davantage sollicitées pour le recrutement de cadres intermédiaires, et *a fortiori* pour les recrutements d'agents de maîtrise et d'employés, pour lesquels les enjeux de recrutement sont jugés moins importants.

Quels sont les atouts perçus des cabinets de chasse sur le marché des intermédiaires ?

Ces acteurs sont jugés à-mêmes de démarcher des profils spécifiques, à « haut potentiel », qui sont rarement disponibles sur le marché du travail. Ainsi, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de faire appel à eux pour obtenir ce type de profils.

Ils ont souvent une expertise sur les cibles rares (postes de direction, profil avec un niveau de séniorité important, métier de niche...).

Ils sont principalement sollicités pour des postes de top management (en dehors des cibles rares possédant une expertise spécifique). De ce fait, ils travaillent très souvent en étroite collaboration avec la direction.

Quels sont les atouts perçus des spécialistes de tests de personnalité sur le marché des intermédiaires ?

Ces acteurs constituent pour les responsables RH une aide à la décision pour des recrutements en interne, dans la perspective d'une mobilité professionnelle vers des postes de top management, possédant des responsabilités d'encadrement élargies.

Dans cette perspective, leurs interventions rassurent les responsables RH sur les capacités managériales des collaborateurs pressentis pour les promotions. ●

– LES ÉVOLUTIONS AU SEIN DU MARCHÉ DU RECRUTEMENT, QU'EN EST-IL RÉELLEMENT ? –

Une vision assez limitée des évolutions du secteur par les entreprises.

Les divers entretiens menés montrent une réelle difficulté pour les entreprises à identifier de véritables évolutions dans l'éventail des prestations proposées par les intermédiaires.

Notamment pour les petites structures, il est difficile de percevoir des « tendances » et une évolution de marché quand le nombre de cadres recrutés chaque année est restreint et le recours aux intermédiaires assez rare.

Globalement, les entreprises les plus à mêmes de prendre du recul sur les tendances en matière de recrutement sont celles qui sont dotées d'un service dédié, avec un responsable recrutement identifié.

Un marché qui donne le sentiment de peu innover outre l'émergence des nouveaux moyens de *sourcing*.

Les métiers du recrutement bénéficient de nouveaux outils, il s'agit principalement du développement des réseaux sociaux. Mais pour les professionnels, il s'agit d'une évolution du métier et non d'une révolution.

« C'est plutôt les réseaux sociaux qui sont de plus en plus utilisés pour le recrutement des cadres, parce que c'est quand même l'essentiel des utilisateurs. Hormis ça, je ne trouve pas, ce n'est pas révolutionnaire, les autres outils de recrutement des cadres, je n'ai pas encore vu de vraie révolution. Ça fait longtemps qu'on travaille avec les mêmes outils... » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

Ce nouvel outil offre une certaine autonomie aux entreprises. En effet, aujourd'hui, les entreprises disposent des mêmes outils, notamment de *sourcing*, que les intermédiaires pour identifier les candidats potentiels : cvthèque, outils de *multiposting*, sites de réseaux sociaux...

« Pour moi, c'est vraiment la grosse nouveauté sur ce marché-là [...] pour les cadres intermédiaires, on se débrouille tout seul. C'est vraiment l'utilisation des réseaux sociaux et le fait qu'aujourd'hui, toutes les candidatures sont hyper visibles puisque tout le monde est sur LinkedIn et qu'aujourd'hui, avec un profil LinkedIn Employeur, on est capable de cartographier l'intégralité du marché, de voir où sont les profils qu'on recherche chez nous ou à la concurrence, sans aucun souci. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Toutefois, même si le recours aux réseaux sociaux s'est fortement développé, leur utilisation n'est pas encore systématisée aussi bien chez les recruteurs qu'auprès des personnes en recherche d'emploi.

« Je pense que les réseaux sociaux ont pris beaucoup d'importance, ces dernières années. Moi je suis pas mal sollicitée sur les réseaux sociaux en tant que Responsable RH lorsque les personnes recherchent un emploi, ou lorsque des personnes qui ont la même fonction que la mienne me proposent d'anciens collaborateurs ou des stagiaires en les recommandant. Donc, ça c'est aussi intéressant mais en l'occurrence, les personnes que j'ai recrutées par cabinet de recrutement n'avaient pas leur profil sur Viadeo. Donc, je ne peux pas dire que c'est systématique. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

De surcroît, ces nouveaux outils de *sourcing* ne remettent pas en cause les fondamentaux du métier : le savoir-faire du recrutement reste inchangé (analyse des CV, réalisation d'entretiens en face-à-face...) et la valeur ajoutée de l'approche directe est toujours reconnue.

Une conjoncture peu favorable aux intermédiaires généralistes ?

En période de crise et de restriction budgétaire, les entreprises ont tendance à privilégier la mobilité interne et la mobilisation des moyens de recrutement en toute autonomie plutôt que la sous-traitance, en particulier pour des profils de cadres « classiques » sans particularité d'expérience ou de profil par rapport à ceux qui ont déjà intégré la société.

« La conjoncture économique a d'abord un impact sur la situation de l'entreprise. Donc déjà, on recrute moins. Deuxièmement, les moyens qu'on consacre globalement sont revus à la baisse, et pas que pour le recrutement. Donc, il y a des choix qui sont faits et bien sûr, par répercussions, la question du recours aux intermédiaires est aussi à examiner. Après, ça pousse aussi à renégocier et à discuter davantage le coût des honoraires. Ça peut être aussi cet aspect-là. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« On a développé tout ce qui touche à la cooptation. On se sert des réseaux dans les écoles d'ingénieurs. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Ce choix des entreprises peut, en partie, expliquer la baisse d'intérêt à l'égard des intermédiaires « généralistes » ou des prestations jugées « basiques », à portée des services RH en entreprise (ex : vérification de diplômes...). En effet, comme nous l'avons vu précédemment, elles ont à leur disposition les mêmes outils que ces derniers.

« Beaucoup de cabinets de recrutement classiques ont disparu. Ceux qui étaient généralistes. Pourquoi ? Parce que la plupart des entreprises ont des jobboards qui leur permettent d'effectuer le travail d'un cabinet classique. Elles perçoivent moins la valeur ajoutée. » (Entreprise de 500 à 2 000 salariés)

« Pour la vérification de diplômes, on n'a pas besoin de faire appel à un prestataire, on a accès à une database qu'on loue. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Dans ce contexte, les cabinets, spécialisés dans un secteur ou un type de métier, semblent mieux s'en sortir en mettant en avant leur expertise, leur connaissance fine du marché et les conseils qu'ils vont pouvoir apporter aux entreprises.

« L'intérêt de passer par un professionnel extérieur, c'est aussi un regard différent et puis c'est aussi, en fonction de la spécialisation du partenaire avec lequel on travaille, c'est aussi une connaissance du marché, une vision globale du secteur d'activité que nous n'avons pas forcément. Et puis ce sont aussi des gens qui reçoivent des candidats toute la journée, donc ce sont des gens qui ont un regard complémentaire, par rapport au nôtre et qui nous intéresse. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

Pour la plupart des interlocuteurs interrogés, les intermédiaires ont peu changé ces dernières années.

Des acteurs ont plutôt tendance à disparaître peu à peu du marché des intermédiaires ou à se diversifier pour apporter des services supplémentaires à leurs clients et prospects afin de résister à la contraction de l'activité.

« Il y en a beaucoup qui meurent, beaucoup qui arrivent. On sent qu'il y en a qui souffrent. J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de cabinets d'intérim qui ont disparu. Je les vois peu, voire pas du tout. Je pense que ce sont ceux qui ont le plus souffert de la crise. Je dirais même de manière spectaculaire... On était beaucoup démarchés avant par les agences d'intérim. » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« On voit de plus en plus de sociétés qui proposent en plus des activités de recrutement des prestations dans le domaine du "management de transition". » (Entreprise de plus de 2 000 salariés)

« J'ai essentiellement constaté le développement des agences d'intérim vers l'activité de recrutement pur, maintenant c'est à peu près tout ce que j'ai en tête. » (Entreprise de moins de 50 salariés)

Et ce nouveau positionnement des agences d'intérim semble favorable aux entreprises, en exacerbant la concurrence sur le marché des prestations en recrutement.

« Si on reste sur les cadres, non, je ne vois pas beaucoup de changements, à part peut-être sur les conditions concurrentielles plus favorables pour nous. C'est-à-dire que les cabinets savent très bien qu'on va faire appel à plusieurs autres cabinets, donc qu'ils vont être mis en concurrence, donc ils ont intérêt à proposer un tarif intéressant. Il y a ça et il y a aussi le contexte de crise économique qui fait qu'ils sont obligés, je pense aussi, de baisser leurs tarifs. [...] Il y a vraiment eu le développement de ces divisions recrutement d'Intérim qui est intervenu ces derniers temps et on sent qu'ils se positionnent vraiment comme des cabinets de recrutement à part entière, avec leurs consultants, etcetera, beaucoup plus qu'avant. Ils ont tous intérêt à développer ce département-là, ils l'ont bien compris. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

« Oui, et du coup elles [les agences d'intérim] sont parfois moins chers aussi. Donc, ça pousse sans doute les cabinets à baisser leurs tarifs. » (Entreprise de 51 à 500 salariés)

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires reconnaissent un impact fort de la conjoncture économique sur les budgets des entreprises. De fait, ils déclarent devoir baisser le prix de leurs prestations, de manière significative par rapport aux années antérieures, en particulier pour les sociétés d'intérim.

« C'est plus "aidez-nous car on ne s'en sort pas avec les prix que l'on nous demande, donc si vous pouviez faire un petit effort, on est partenaires..." Depuis l'année dernière vraiment, on nous demande de faire attention à nos tarifs, et par ricochet aux salaires aussi. » (Agence d'intérim)

« Globalement, la tendance actuelle, c'est difficile, on travaille surtout avec nos clients habituels, les agences d'emploi ont perdu en moyenne 15 % de leur CA, et il y a une rétractation des possibilités client. » (Agence d'intérim)

La pression sur les prix a augmenté ces dernières années, au point que les intermédiaires doivent justifier davantage le coût de leurs prestations et faire de nombreux efforts commerciaux. ●

LE REGARD DES INTERMÉDIAIRES

Les intermédiaires perçoivent également une évolution dans les conditions de la concurrence sur le marché du recrutement, notamment depuis que les agences d'intérim ont la possibilité d'effectuer des missions de recrutement. Les cabinets de recrutement doivent faire face désormais à un nouveau concurrent.

Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux acteurs issus des pays européens va certainement modifier les règles de fonctionnement du marché des intermédiaires.

« La question se pose pour les cabinets de recrutement qui n'avaient pas à faire de l'intérim jusqu'à il y a quelques années. Et aussi une nouvelle concurrence de l'intérim qui vient de l'étranger. Nos clients sont inondés de fax de Pologne, de Bulgarie, du Portugal, où on leur propose les mêmes prestations que nous mais à des prix défiant toute concurrence (pour les non cadres). » (Agence d'intérim)

– POUR CONCLURE –

– 6 –

Des facteurs conjoncturels contradictoires

Les effets les plus immédiatement perçus de la crise économique sur le recours aux intermédiaires du recrutement jouent dans le sens d'un moindre appel à leurs services. La baisse du volume des recrutements de cadres a un effet direct sur le chiffre d'affaires du secteur. Un deuxième facteur négatif lié à la crise est la baisse des budgets d'externalisation au sein des entreprises. Et ce, d'autant plus que les recruteurs n'évaluent pas les « coûts cachés » d'un recrutement internalisé (jours hommes, vacance du poste à pourvoir...) afin d'arbitrer avec l'externalisation.

Toutefois, d'autres facteurs favorisent le recours à un intermédiaire, dont, proportionnellement, l'usage a augmenté entre 2012 et 2013 : en 2013, 31 % des entreprises ont fait appel à au moins un intermédiaire lors de leur dernier recrutement de cadre. Le recours à un cabinet de recrutement et/ou une agence d'intérim est passé de 27 % à 30 % entre 2012 et 2013⁸ :

- Les entreprises ont des exigences accrues, elles recherchent parfois plus de compétences pour un seul poste, le fameux « mouton à cinq pattes », ce qui génère des difficultés de recrutement ;
- Les équipes RH en entreprise sont plus resserrées et ne peuvent parfois plus prendre en charge un recrutement supplémentaire ;
- La moindre mobilité des cadres en poste, qui ont souvent la préférence des entreprises, rend l'approche directe plus souvent indispensable afin de les approcher, voire de les convaincre de changer d'entreprise. Cette approche directe ne peut se faire que *via* un intermédiaire ;
- Le **besoin croissant de réassurance** dont font preuve les entreprises au moment de recruter un cadre sur sa capacité à intégrer l'organisation rend plus cruciale l'évaluation de son savoir-être. Et les entreprises apprécient d'être épaulées par un consultant extérieur sur cet aspect de la sélection des candidats.

L'évaluation des savoir-être et de la personnalité, et de leur compatibilité avec la culture de l'entreprise, est devenue l'enjeu principal de la sélection. Même si elles peuvent être amenées à l'externaliser pour toutes les raisons exposées précédemment, l'évaluation des compétences techniques et métier pose peu de problème aux recruteurs. En revanche, ils ont souvent l'impression de ne pas savoir évaluer la dimen-

sion humaine, ou ne souhaite pas prendre ce risque seuls. De plus, le recours à un prestataire extérieur qui possède une bonne connaissance de l'entreprise ajoute un regard distancié.

Ce besoin de réassurance favorise le recours aux cabinets de recrutement. Les agences d'intérim peuvent également se positionner sur ce créneau. En effet, une agence d'intérim connaissant bien une entreprise pour y placer du personnel intérimaire peut être sollicitée par cette entreprise lors du recrutement d'un cadre dans la phase finale d'évaluation des candidats. En revanche, elles doivent encore assoir leur légitimité sur le marché du recrutement de cadres.

Ce positionnement sur l'évaluation des candidats est primordial pour les intermédiaires dans la mesure où le *sourcing* est de plus en plus accessible à tous de la même façon via les innovations technologiques (CV-thèques, réseaux sociaux,...). En effet, plus que sur l'émergence de nouveaux acteurs, les évolutions du secteur ont porté ces dernières années surtout sur le *sourcing* et la gestion des candidatures. Les cabinets de recrutement dont l'une des plus-values était d'avoir leurs propres viviers de candidatures (alimentés par les candidats eux-mêmes) n'ont plus cet avantage compétitif.

Les cabinets de recrutement gardent donc toute leur légitimité grâce à cette attente forte des entreprises sur l'évaluation de la personnalité et des savoir-être, même s'ils doivent faire face à d'autres concurrences, notamment des entreprises elles-mêmes.

Une concurrence interne

En effet, les entreprises, soit pour des raisons de coût, soit pour pallier des difficultés de recrutement, développent des **services internes, qui peuvent venir concurrencer les cabinets et autres intermédiaires** ; il peut s'agir de mutualisation des services RH des grands groupes sous forme centres de services partagés ou de bourses d'emploi dans les plus petites structures. La promotion de la cooptation va aussi dans ce sens en déplaçant le risque vers les salariés ce qui tend à augmenter la fiabilité des personnes recrutées. Enfin, certains secteurs d'activité promeuvent l'alternance, notamment pour des diplômés de l'enseignement supérieur afin de fidéliser leurs futurs cadres. ●

8. *Sourcing cadres. Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n°2014-43 juin 2014

N° 2014-44

JUIN 2014

– LE RECOURS AUX INTERMÉDIAIRES DU RECRUTEMENT : PRATIQUES ET PERCEPTIONS –

Menée auprès de recruteurs en entreprise et d'intermédiaires privés du recrutement, cette étude qualitative permet de mettre en évidence les raisons qui conduisent les entreprises à recourir aux intermédiaires pour le recrutement de cadres.

Elle apporte également un éclairage sur :

- le fonctionnement du marché du recrutement et l'impact du contexte économique,
- les enjeux liés au recrutement de cadres et l'importance du choix de l'intermédiaire
- et la connaissance qu'ont les entreprises, des acteurs et des évolutions au sein de ce marché.

ISBN 978-2-7336-0743-5

Cette étude a été réalisée par le département
Études et recherche.

Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux
Analyse et rédaction : May Cha, France Lhermitte
Direction de l'étude : Raymond Pronier
Direction du département : Pierre Lamblin

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
*prix d'un appel local



www.apec.fr