



Atelier n° 3

Y a-t-il de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de recrutement ?

GÉRARD MATHEVET
Président

RAYMOND POULAIN
Rapporteur-discutant

GÉRARD MATHEVET

*Directeur expatriation, internationalisation, systèmes
d'information, mobilité, groupe Total-Fina-Elf*

RAYMOND POULAIN

Directeur, Cabinet POULAIN

FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY

*Professeur de Sciences économiques à l'université Paris X et
Conseiller scientifique au Centre d'études de l'emploi*

JEAN-PIERRE MOUROUX

*Chef du département des ressources humaines, Française de
Mécanique*

PIERRE-YVES POULAIN

Consultant, CABINET POULAIN

NICOLAS ANDRÉ

Consultant, BDDP Corporate

A également contribué à la préparation de cet atelier :

JEAN-MARC VERMOREL

Chef du département des cadres, ANPE



Introduction

GÉRARD MATHEVET

Je vous remercie d'être aussi nombreux à participer à cet atelier des deuxièmes Entretien de l'emploi consacré au thème : "Y a-t-il de nouveaux outils et de nouvelles méthodes de recrutement ?".

De prime abord, nous pourrions nous demander si cette question est pertinente. En effet, quels éléments pourraient être réellement nouveaux dans ce domaine qui concerne un acte classique de la gestion des ressources humaines ? Il ne faudrait pas que ces nouveautés soient le produit d'un simple effet de mode ou d'une modification cosmétique à vocation marketing imposée par un prestataire de service.

Le recrutement comporte systématiquement plusieurs phases : l'identification des besoins, la recherche et la sélection des candidats, l'embauche proprement dite et les processus ultérieurs d'intégration.

Ces thèmes sont relativement bien balisés : d'une part, il existe une littérature abondante sur le sujet et d'autre part, la pratique des entreprises est riche et diversifiée.

Les évolutions actuelles

L'évolution de l'organisation des entreprises

Certes, cette évolution date déjà d'une dizaine d'années. Depuis une quinzaine d'années, les modes de fonctionnement ont changé en profondeur : en effet, la plupart des entreprises sont condamnées à évoluer en permanence. À ce titre, le profil des collaborateurs qu'elles recherchent est plus ciblé : ceux-ci doivent allier des connaissances parfois très pointues à des capacités d'évolution et d'adaptation. Ce critère suppose d'identifier des comportements et des aptitudes qui n'étaient recherchés auparavant que pour une population de cadres. Cette évolution a-t-elle un impact sur les méthodes de sélection et d'identification de ces aptitudes ?

L'évolution de l'environnement économique de l'entreprise

Les entreprises ont bénéficié de la reprise de la croissance et se sont retrouvées confrontées au retournement du marché de l'emploi. Ce retournement est relativement récent et ne concerne pas encore tous les métiers et tous les niveaux de qualification. Néanmoins, il est relativement rapide et tend à concerner la plupart des secteurs et la plupart des entreprises. Auparavant, les entreprises étaient confrontées à un nombre de candidats beaucoup plus nombreux que les postes à pourvoir. Ce n'est plus le cas.

Les pratiques de recrutement utilisées jusqu'alors ne sont plus les seules à être pertinentes. En effet, il ne s'agit plus simplement de sélectionner des candidats qui se présentent, il faut aussi attirer, voire retenir, des candidats qui vont choisir entre la multitude d'offres qui leur sont proposées. Il s'agit pour les entreprises d'attirer et de séduire. Cette attitude qui était appliquée à une fine pointe de candidats issus des grandes écoles s'applique dorénavant à des populations plus diverses, comme les informaticiens. Ce retournement de l'environnement économique exige une modification de l'équilibre des processus de recrutement.

L'évolution de l'environnement technologique

Nous assistons à l'introduction des nouveaux médias et de l'Internet. Cette évolution en cours n'a pas encore touché tout le monde, mais elle est extrêmement rapide. Elle crée déjà de nouvelles pratiques chez les candidats, que les entreprises ne peuvent négliger. Dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi, il peut paraître dangereux de ne pas intégrer ce type de dispositif dans les méthodes de recrutement. Ces nouveaux outils ne viennent pas simplement se surajouter à une pratique antérieure, mais offrent également l'accès à des populations présentant un profil particulier.

Toutes ces évolutions justifient la tenue de cet atelier.

Présentation du programme

Les nouveaux outils et méthodes de recrutement entraîneront peut-être une évolution de l'identité et du mode de fonctionnement du recruteur. Sur ce thème, le professeur FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY nous fera part de ses recherches sur les façons de recruter.

Dans un deuxième temps, nous aborderons la question de la recherche et de la sélection des compétences. Nous avons dit tout à l'heure que les processus de recrutement devaient identifier et cerner des compétences et des aptitudes ; classiquement, ils se basaient sur l'analyse des CV, d'une expérience professionnelle et d'un cursus académique. Qu'en est-il lorsqu'il s'agit de recruter des populations de faible niveau de qualification et de formation ? Les entreprises ont toujours besoin de ces personnes, mais exigent qu'elles possèdent des capacités d'évolution. Dans ce cadre, JEAN-PIERRE MOURoux va nous présenter la méthode des habiletés utilisée à la Française de Mécanique pour répondre à ce type de problème.

Dans un troisième temps, nous passerons à l'analyse des nouveaux médias, en particulier du recours à l'Internet. Il est intéressant de savoir comment ces pratiques se développent non seulement en France mais à l'étranger. PIERRE-YVES POULAIN va nous présenter les résultats du colloque qui s'est tenu à la fin de l'année 2000 à New York sur ce thème de l'e-recrutement.

Pour terminer, nous tenterons de resituer le processus de recrutement dans la démarche globale de communication. Il ne s'agit plus de sélectionner, mais aussi de séduire. Le recrutement a partie liée avec la communication institutionnelle, à tel point qu'il est désormais impossible de traiter de manière séparée ces deux pratiques classiques de la fonction ressources humaines. L'intervention de NICOLAS ANDRÉ aura pour objectif de déterminer quelles sont les conséquences de cette interférence sur les pratiques de recrutement.

Analyse des méthodes de recrutement

FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY

Les termes "méthode", "outil", sont-ils adaptés ? Ils ont une connotation instrumentale. Les "bonnes pratiques" de recrutement ne sont pas qu'une affaire de méthode. Ces termes évoquent la figure d'un expert en recrutement, bien "outillé" pour mesurer correctement des candidats. Ils omettent une question centrale : celle des modes de coopération et de communication entre le recruteur et les candidats. C'est plus une question "politique", bien ajuster la nature des relations entre le "recruteur" et les "candidats" (ces termes, qui fixent des rôles prédéterminés, sont-ils adaptés ?), fixer les rôles de chacun, qu'une question étroite de méthode.

Je vais m'intéresser principalement au mode de communication des recruteurs avec les candidats : comment s'informent-ils mutuellement, quel langage utilisent-ils pour communiquer ?

Mon exposé s'appuiera sur une typologie de différents modes de communication possibles, qui permettra de répondre à deux questions :

- qu'y a-t-il de nouveau dans les méthodes ?
J'examinerai principalement l'émergence de la logique compétence ;
- y a-t-il de "bonnes" méthodes ?

Je suivrai trois étapes :

- dans une première étape, je m'efforcerai de dresser une carte (ou typologie) de différents langages de communication entre le recruteur et les candidats ;
- dans une deuxième étape, j'introduirai une entité importante : l'entreprise, et j'examinerai en quoi l'évolution des formes d'organisation dans la période récente transforme le statut du recruteur ;

- dans une troisième étape, je situerais le recruteur dans la société, ce qui m'amènera à poser la question de l'équité des méthodes de recrutement et la transformation induite dans ce domaine par la nouvelle conjoncture du marché du travail.

Candidat et recruteur

Les différents langages du recrutement

Comment le recruteur communique-t-il avec les candidats ?

Le langage le plus répandu consiste à mettre en regard un profil de poste et des profils de candidats. Les outils, les supports de communication sont : l'annonce d'offres d'emploi, les CV.

Mais cette forme de communication n'est pas la seule. Dans un entretien en face à face, les informations échangées débordent largement le cadre du poste et du CV. Par exemple, le diplôme n'est plus au premier plan : l'apparence physique, la façon de se comporter comptent. Il y a une interaction entre les personnes sur le mode de la "conversation" : des informations émergent, qui n'étaient pas prévisibles ; des proximités imprévues entre l'emploi et le candidat peuvent apparaître ; l'emploi proposé peut même (dans quelques cas rares) être profondément transformé pour s'adapter au candidat.

D'autres variations apparaissent dans les langages du recrutement. Un échange "classique" porte sur des postes, des diplômes, des expériences professionnelles. Mais, de plus en plus, l'échange peut faire intervenir un registre différent en mobilisant des catégories de la psychologie : tel candidat est plus ou moins "introverti" ; le recruteur peut également "jouer" avec le candidat en le soumettant à des tests, à l'issue desquels il lui attribue un score.

Donc, il y a potentiellement plusieurs langages possibles. Le point important est que le jugement porté sur les candidats va dépendre cruciallement du langage mobilisé. Un candidat peut être jugé excellent sur un CV et médiocre à l'entretien. Les informations ne se cumulent pas, elles se contredisent. Il en résulte des tensions pour le recruteur, et un certain sentiment d'arbitraire : à qui, à quoi se fier ? Mais l'enjeu est surtout important pour les candidats. Le jugement qui émerge est de ce fait relativement opaque.

Il y a des langages a priori plus légitimes que d'autres. Tenir compte de l'apparence des candidats est a priori moins légitime que de leur diplôme. Mais est-ce si évident ? J'approfondirai cette question à la troisième étape.

Au préalable, je vais essayer de classer les différents registres possibles de communication. Ceci me permettra en particulier de repérer les nouvelles méthodes de recrutement.

Une typologie de registres de communication

Je vais me baser sur un tableau issu d'un travail effectué avec EMMANUELLE MARCHAL et inclus dans un ouvrage intitulé "Façons de recruter". Nous avons tenté de dresser une carte des régimes d'action des recruteurs en identifiant deux dimensions qui nous permettent de différencier quatre registres type de langage des compétences : les qualifications, les aptitudes, les compétences distribuées et les compétences émergentes.

Ces deux dimensions sont :

- **le contraste entre planification et négociation des compétences**

Planification des compétences : c'est un langage dans lequel les candidats et les emplois sont "planifiés", représentés par des codes, des catégories (le diplôme, un profil de poste, etc.).

Négociation : l'information sur les candidats et l'emploi est plus "informelle", elle émerge dans le cours de la communication. Exemple-type : l'entretien ;

Les registres de communication du recruteur

	Planification des compétences	Négociations des compétences
Mise en relation des compétences dans des collectifs	INSTITUTION Recruteur : régulateur	RÉSEAU Recruteur : médiateur
	Dispositifs de mise en équivalence : postes/cursus de formation	Dispositifs de mise en relation : proches sur un territoire, garants, objets
	Qualification	Compétences distribuées
Individualisation des compétences	MARCHÉ Recruteur : expert du marché	INTERACTION Recruteur : interlocuteur
	Dispositifs de circulation sur le marché : profession, diplôme, expérience	Dispositifs de face à face, tests
	Aptitude	Compétences émergentes

Source : FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY, EMMANUELLE MARCHAL, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié

- **le contraste entre mise en relation des compétences dans des collectifs et individualisation des compétences**

Mise en relation des compétences au sein de collectifs : le langage est focalisé sur des emplois dans des organisations.

Individualisation des compétences : le langage mobilise des caractéristiques psychologiques des individus, ou des aptitudes.

Une première remarque : ces différents langages peuvent être rapprochés de différentes disciplines en sciences sociales. Le langage des aptitudes est familier à l'économiste, celui des qualifications au sociologue.

Seconde remarque : cette classification ne signifie pas qu'un recruteur est verrouillé dans un seul langage. Il est souvent "polyglotte", capable de passer d'un langage à l'autre.

Pour consolider cette carte, il faut introduire l'entreprise. Cela nous permettra d'envisager les changements dans la façon d'évaluer le travail, et en particulier l'émergence de la logique compétence et ses répercussions sur les modes de recrutement.

L'entreprise

Le recruteur mobilise une "théorie de la compétence", qui dépend de la conception qu'il a de l'entreprise dans laquelle s'inscrit l'emploi à pourvoir. La typologie précédente permet de classer quatre formes d'entreprise : institution, marché, réseau, interaction (première ligne de chaque quadrant du tableau).

Institution

L'institution est la forme d'organisation la plus connue : elle est au croisement de la planification et de la mise en relations des compétences au sein de collectifs.

Planification des compétences : des "équipements" de l'entreprise (matériels et institutionnels) permettent de "planifier" les compétences, d'établir des équivalences avec le futur, les compétences étant rendues prévisibles. Le poste de travail est l'outil de base de cette capacité de prévision.

Caractère collectif de la compétence : chaque poste est inscrit dans une structure de postes entre lesquels des équivalences sont établies, qui permettent la coordination entre les différentes compétences. Ces équivalences débordent fréquemment le cadre de l'entreprise : relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants, etc.

L'essentiel de la tâche du recruteur est déjà réalisée : le poste stabilise les compétences et permet donc de recruter de façon relativement sûre ; il intègre également les interdépendances entre postes.

Réseau

L'entreprise en réseau se distingue de la précédente par la négociation des compétences. La compétence y demeure collective comme dans l'entreprise-institution.

Négociation des compétences : les postes sont "flexibilisés", la stabilité des compétences n'est plus assurée.

Caractère collectif de la compétence : il y a de fortes interdépendances entre les personnes, assurées par des ajustements mutuels. On parle de travail en équipe.

La notion de réseau permet de rendre compte de cette forme de "flexibilité" temporelle et interactive.

Comment recruter dans l'entreprise-réseau ? Les méthodes de l'institution ne valent plus. Peut-on identifier des compétences "méta" qui seraient polyvalentes et permettraient de s'adapter aux évolutions du réseau ; et qui permettraient un bon ajustement dans le réseau ? C'est en ce sens que les recruteurs donnent un rôle accru au diplôme, à la formation générale, à des qualités psychologiques générales (savoir-être). Cette démarche permet de maintenir la posture du recruteur : l'information varie (les compétences ne sont plus les mêmes), mais le format de l'information est le même. Par exemple, on pourrait toujours recruter par annonce. Ces tentatives sont très problématiques : elles encourent le risque de revenir à de vieilles théories de l'intelligence, comme capacité transversale (ce serait maintenant le "savoir-être"). Le "recruteur" devrait changer profondément de posture.

La prévisibilité de la compétence est nécessairement réduite. La bonne intégration dans le réseau, condition de la réussite du recrutement, ne peut être prédite à partir d'aptitudes générales pouvant faire l'objet d'épreuves, aussi sophistiquées soient-elles (tests de mise en situation). Le "recruteur" doit gérer des intermédiations complexes, il faut probablement qu'il ait une connaissance intime du réseau.

Les gestionnaires prospectent une autre solution : découper l'emploi en une somme de compétences (les référentiels de compétences). Chaque "brique" de compétence est stable. Mais les compétences d'un emploi peuvent être recomposées de façon flexible en fonction de l'évolution des produits. Le recrutement est problématique : les compétences requises ne sont pas stabilisées. Peut-on identifier une "meta-compétence", qui serait la compétence à acquérir pour atteindre toutes les compétences possibles et imaginables ?

Marché

L'entreprise-marché est au croisement de la planification et de l'individualisation des compétences.

Planification des compétences : des "équipements" assurent la continuité temporelle du travail. Mais ils ne sont pas de même nature que ceux qui assurent la coordination dans les entreprises-institution : ils reposent sur les capacités individuelles de travail. Le salarié est doté d'une aptitude qui garantit l'exécution régulière de tâches, quelle que soit l'entreprise. La notion de profession est fréquemment mobilisée dans ce cas.

Individualisation des compétences : le travail est un *output* de l'individu, le produit d'investissements en capital humain. Il n'y a pas d'équivalences entre différents postes. La coordination entre les personnes s'effectue sur un autre espace que l'entreprise : sur le marché.

La compétence du recruteur consiste à connaître les différentes professions, et l'état du marché du travail. Le recruteur peut se passer d'une connaissance détaillée et précise des professions,

du fait de leur (supposée) stabilité : un informaticien, c'est un informaticien, cela ne bouge pas. Il n'a pas non plus à se préoccuper d'une connaissance approfondie des entreprises. Le marché assure des équivalences entre les entreprises. Il suffit au recruteur de connaître un label. Une partie importante de la tâche du recruteur est assurée par le marché.

Mais ce mode de recrutement est en défaut si les mises en équivalence du marché (stabilité des emplois d'une entreprise à l'autre) ne sont pas réalisées. Dès qu'il y a des entreprises, le label du marché est décalé par rapport à la qualification de l'entreprise fondée sur les interdépendances productives. Le décalage est encore plus fort par rapport à une entreprise-réseau.

Interaction

La représentation de l'entreprise en termes "d'interaction" individualise les compétences comme sur le marché (il n'y a pas d'interdépendances productives au sein d'une entreprise), mais elle suppose que les emplois ne sont pas stabilisés.

L'exemple-type d'un outil de gestion reposant sur cette représentation est constitué par les NVQs britanniques (National Vocational Qualifications). L'individu est un "portefeuille de compétences", acquises par l'expérience sur des tâches comparables ou par le suivi de modules de formation. Elles peuvent varier au gré des besoins. L'obtention de chaque compétence élémentaire repose sur des critères de performance détaillés, plaçant l'individu dans une situation opérationnelle donnée. Les compétences sont produites par un secteur très concurrentiel d'organismes de formation.

Dans cette forme d'organisation, comme dans l'entreprise en réseau, le recruteur est en difficulté. En effet, il ne peut prévoir l'évolution des profils de compétence requis. Il ne peut donc recruter que pour des tâches à très court terme.

• La pluralité des formes d'organisation

La pluralité de formes d'organisation constitue-t-elle un problème pour le recruteur ? Le statut de recruteur vis-à-vis du candidat change d'un mode d'organisation à l'autre, comme le format pertinent de l'information. De nombreuses organisations sont complexes : un bon recruteur devrait être capable de passer d'une forme de langage à l'autre, de supporter les contradictions dans le jugement induites par le passage d'une forme de jugement à l'autre et d'équilibrer entre des formes de jugement qui ne sont pas immédiatement compatibles. Il faut d'ailleurs rendre hommage aux recruteurs car de ce point de vue, leur métier est très complexe. La complexité de leur jugement et le fait qu'ils aient du mal à en rendre compte vient de cette pluralité des formes de jugement.

• Les évolutions

Les évolutions actuelles suivent une double tendance : d'une part, une évolution de l'entreprise institution à l'entreprise réseau et d'autre part, une individualisation des compétences. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre l'émergence de la logique de compétences et la critique du taylorisme. Il faut bien noter que ce n'est qu'une évolution globale et que de nombreuses formes d'organisation obéissent à des logiques un peu plus classiques.

Le recruteur dans la société : les contraintes d'équité

Les questions d'équité dans le recrutement sont centrales tant du point de vue social, c'est-à-dire du point de vue du fonctionnement du marché du travail, que de l'efficacité du recrutement. Pour avoir de bonnes informations, le recruteur doit passer par une coopération avec le candidat. On peut donc suspecter toute forme d'évaluation dans laquelle le recruteur se place en situation d'extériorité. En effet, sauf s'il s'agit d'évaluer des compétences extrêmement simples, il faut établir avec le candidat une communication

complète et riche. Pour cela, il est nécessaire que le candidat coopère. Cette question ne concerne pas le comportement d'un recruteur en particulier : il est nécessaire de mener une réflexion collective sur les bonnes pratiques de recrutement.

Qu'est-ce qu'une méthode d'évaluation équitable ? Nous devons, pour aborder cette question très complexe, nous tourner vers les théories de la justice. Je retiendrai simplement deux conditions fondamentales énoncées par ces théories :

- il faut que les inégalités de chance entre les individus ne soient pas trop importantes : elles ne sont tolérées que si elles profitent au bien commun. L'entreprise qui exclut certaines personnes doit justifier de façon sérieuse ce choix par rapport au bien de l'entreprise ;
- il faut que les positions, bonnes ou mauvaises, soient remises en jeu. Les individus mal classés doivent avoir des opportunités d'accéder à de meilleures positions. Une société dans laquelle la chance d'avoir un bon emploi est liée à des facteurs fixés dès le plus jeune âge ne peut être considérée comme équitable.

Chaque entreprise est dépendante, dans cette visée de l'équité, des autres entreprises et de la société dans son ensemble. Exclure certaines personnes d'une entreprise peut être équitable, si elles ont leur chance ailleurs. Par contre ça ne l'est plus si elles sont exclues de toutes les entreprises. Un recruteur ne peut pas être équitable si l'accès aux diplômes ne l'est pas du fait des modes de sélection à l'Éducation nationale. Une condition préalable pour une "bonne pratique" de recrutement (recrutement équitable) est que la posture du recruteur soit bien ajustée au type d'organisation : il est injuste de sélectionner sur la base d'une échelle de mesures, si rigoureuse soit-elle, si cette échelle de mesures est décalée par rapport à celle qui vaut dans l'emploi. On ne peut qu'être méfiant à l'égard des recruteurs qui mobilisent une méthode standard face à une grande diversité d'entreprises.

Je vais examiner quelques outils fréquemment mobilisés par les recruteurs, du point de vue de l'équité.

Les tests psychotechniques

À l'origine, ces techniques reposaient sur une théorie de l'intelligence peu équitable (le trop fameux QI) : une aptitude unidimensionnelle, transversale à différentes activités et quasiment héréditaire. Les tests ont évolué pour prendre en compte plusieurs formes d'aptitudes. Néanmoins, ils sont rarement conçus sur mesure car cette procédure est très coûteuse. Le plus souvent, les recruteurs mobilisent des tests polyvalents, qui n'ont qu'un rapport très lointain avec l'emploi. Par ailleurs, les tests mesurent des aptitudes qui sont liées à un poste et sont peu adaptées à l'entreprise réseau. Ils court-circuitent la relation avec le candidat. De plus, ils visent fréquemment à mesurer des attitudes très stables et n'envisagent donc pas de possibilité de remise en cause. Les tests ont, parfois à juste titre, une réputation médiocre. La plupart des recruteurs professionnels d'expérience ont une attitude très prudente à l'égard de leurs résultats.

Le diplôme

Le diplôme est-il une forme plus légitime de jugement ? En France, l'Éducation nationale est liée à une conception républicaine de la société qui permet de remettre en jeu les hiérarchies sociales. La légitimité du diplôme au sein de la société française n'est pas exempte de critiques. En effet, d'une part, les chances réelles d'accès au diplôme sont inégales selon les catégories sociales et d'autre part, la hiérarchie unique des diplômes généraux est inéquitable. Le système allemand, qui comprend plusieurs filières de spécialités non hiérarchisées les unes par rapport aux autres est plus juste.

L'entretien

Enfin, tout le monde connaît les travers de l'entretien : la place laissée à un jugement purement subjectif, la discrimination consciente ou inconsciente et l'importance excessive accordée à des traits de caractère qui sont supposés intangibles. Néanmoins, il permet de remettre en jeu le jugement initial d'une part, en mettant en branle une dynamique de mise en relation avec l'emploi et d'autre part, en donnant la parole au candidat.

Y a-t-il un dispositif "idéal" de recrutement ? La réponse à cette question est évidemment négative. Je vais néanmoins tenter, pour conclure, d'indiquer quelques conditions pour qu'une évaluation soit équitable.

- Premièrement, il faut être proche de l'emploi : il s'agit de donner au candidat une information très précise et détaillée de l'emploi afin qu'il puisse juger lui-même s'il est compétent ou non.
- Deuxièmement, il ne faudrait pas sur-sélectionner : les outils comme Internet permettent de mettre en concurrence sur chaque emploi un grand nombre de candidats.
- Troisièmement, le recruteur doit combattre les pré-jugements.
- Quatrièmement, l'entreprise doit systématiquement donner un retour au candidat du jugement porté sur lui : le recruteur doit produire des argumentaires justifiables.
- Cinquièmement, le recruteur pourrait intégrer un processus de réparation des jugements négatifs qui passent par l'orientation vers d'autres emplois et des formations. Ceci suppose également qu'il informe le candidat des raisons de son échec.
- Enfin, notons que le développement des formations internes à l'entreprise permettent de réduire la sélection à l'entrée.

Expérience de la Française de Mécanique : la méthode des habiletés

JEAN-PIERRE MOUROUX

Il m'a été demandé de témoigner de l'expérience conduite à la Française de Mécanique depuis un peu plus d'un an sur le recrutement des ouvriers, des techniciens et des agents de maîtrise. Je vais replacer cette opération dans son contexte avant d'entrer dans le vif du sujet.

La problématique spécifique de la Française de Mécanique

Présentation de la Française de Mécanique

Notre entreprise est implantée dans la région du Nord, près de Lille. Elle est une filiale commune de PSA et de Renault, dédiée à la production de moteurs et de pièces de fonderie pour l'automobile. L'installation de la Française de Mécanique, en 1969, s'est effectuée dans le cadre de la reconversion économique du bassin d'emploi minier.

En l'an 2000, l'entreprise a affiché un chiffre d'affaires de plus de 9 milliards de francs. Elle dispose de 150 hectares de terrain, dont une quarantaine sont couverts par des ateliers. L'effectif actuel s'élève à 4 700 personnes en CDI et à un millier d'intérimaires. La cadence de notre production de moteurs est de 8 350 unités par jour. Nous produisons également 430 tonnes de pièces de fonderie par jour : des vilebrequins, des arbres à came, des chemises, etc.

Les évolutions

Depuis les années 90, notre recrutement était limité au remplacement des effectifs qui partaient dans le système d'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE). En effet, depuis une vingtaine d'années, le secteur automobile n'était pas florissant. Depuis trois ans, nous avons connu des bouleversements importants :

- **la mise en place des 35 heures**

L'accord a été signé en mai et mis en application à partir de septembre 1999. La mise en place des 35 heures a nécessité des effectifs complémentaires pour assurer la production et pour pallier les départs dus au dispositif de cessation d'activité des salariés âgés de plus de 55 ans. Ce système sera mis en œuvre pendant 5 ans et provoquera le départ d'un peu plus de 500 salariés ;

- **l'accroissement de la demande**

Je dois vous remercier, en tant qu'acheteurs, de cette heureuse conjoncture. Si vous avez acheté des véhicules de marque Renault ou Peugeot, vous avez sans doute souffert d'un délai d'attente ;

- **un niveau d'investissement considérable**

À titre de comparaison, alors que Toyota s'implantait dans le Nord pour 4 milliards de francs, nous investissions plus de quatre milliards de francs en 3 ans, de 1998 à 2001, ce afin de lancer de nouveaux moteurs qui augmenteront le volume de la production.

Les besoins de la Française de Mécanique

En deux ans, nous sommes donc passés d'une situation économique difficile à une situation explosive, qui nécessite un important volume d'embauches. Nos besoins s'étendent à différents domaines :

- **les techniciens**

Ils sont nécessaires dans tous nos domaines d'activité : en méthode, en maintenance, en fabrication, en qualité et en logistique ;

- **des agents de maîtrise**

Face à l'augmentation du personnel, nos besoins sont aussi cruciaux ;

- **des professionnels de maintenance**

Ils sont tout à fait considérables car les machines que nous utilisons sont très pointues. C'est d'ailleurs sur ces profils que le bât blesse le plus ;

- **des exploitants**

Nous avons créé ce concept. Jusqu'à présent, nos opérateurs produisaient et les maintenanciers intervenaient sur les machines. Les nouvelles installations, qui sont composées de machines beaucoup plus flexibles, nous ont amené à reconsidérer notre organisation de façon à fondre les deux fonctions, la fabrication et la maintenance, en une unique fonction d'exploitant.

En conséquence, la maîtrise présente également un nouveau profil : les équipes sont plus petites et polyvalentes, c'est-à-dire que leurs membres savent réellement pratiquer plusieurs métiers. L'agent de maîtrise anime l'équipe et a également des fonctions techniques, comme le réglage des outils. En effet, ce qui était auparavant un travail basique est devenu un travail d'expertise compte tenu de la technicité des nouveaux équipements.

Nous avons également besoin de conducteurs de machines-outils et d'opérateurs.

Depuis deux ans, nous avons d'ores et déjà embauché un peu plus de 550 personnes.

Le contexte local

Nous sommes situés entre Lens, Lille et Béthune. Il y a un an, cette zone comptait un peu plus de 18 % de chômeurs. La main-d'œuvre est globalement peu qualifiée, elle est issue en grande partie du textile mais également des mines. Les femmes représentent la majorité des chômeurs : nous verrons d'ailleurs que cela ne constitue pas un obstacle à l'embauche dans notre entreprise.

Dans ce contexte, la Française de Mécanique est le deuxième employeur privé du Pas-de-Calais, juste derrière la Cristallerie d'Arques. Nous sommes également le troisième employeur régional. En tant que grande entreprise, nous présentons une attractivité importante en termes d'image, de salaires, d'avantages matériels, sans compter la fierté d'appartenir à une telle entreprise. Ces arguments sont autant d'atouts en termes de recrutement, ce que m'envient mes voisins.

La méthode utilisée

La rencontre entre l'ANPE et la Française de Mécanique

Dans ce contexte, nous avons fait appel à l'ANPE. Elle nous a répondu par la mise en place d'un véritable partenariat autour de l'utilisation de la méthode des habiletés, et plus particulièrement la méthode de recrutement par simulation.

Jusqu'alors, nous pratiquions des recrutements sur diplôme en exigeant au minimum un CAP de la métallurgie, nous faisons passer des tests psychotechniques. L'ANPE nous a donc proposé une autre méthode : Monsieur Georges Lemoine m'a exposé la méthode qui m'a séduit immédiatement et m'a demandé ce que je recherchais réellement en exigeant un CAP de la métallurgie, sachant que je n'avais pas besoin de la compétence apportée par le diplôme.

En fait, nous recherchions des personnes s'exprimant en français et qui, ayant obtenu un diplôme, étaient capables d'apprendre.

Il faut savoir que dans le secteur de l'automobile en particulier, les technologies évoluent extrêmement rapidement. Les exploitants utilisent aujourd'hui des machines qui n'existaient même pas il y a seulement trois ans : aujourd'hui, nous en avons 200. Il nous faut donc des personnes capables, pendant les 40 années voire plus, que durera leur carrière, d'apprendre des nouveaux métiers.

Les étapes

• La définition des postes

Nous effectuons une étude de poste très formalisée, puis une interview des titulaires du poste afin de s'assurer qu'aucun aspect de la fonction ne nous a échappé. Nous consignons ces informations sur un document intitulé "définition du poste à pourvoir" que l'ANPE a mis à notre disposition.

• La détermination des habiletés nécessaires à chaque poste

Georges Lemoine, Pierre Liège et leur équipe ont défini quatorze habiletés de base qui couvrent la totalité des fonctions, de l'opérateur au technicien. Il serait d'ailleurs intéressant d'étudier si ces habiletés peuvent s'appliquer aux ingénieurs. Il a été démontré que la maîtrise de deux ou trois habiletés révélait déjà un bon niveau de compétences. L'équipe ANPE est donc venue analyser les postes afin de définir les trois ou quatre habiletés nécessaires.

• L'élaboration des tests

Cette tâche est également du domaine de l'ANPE. Il s'agit de définir les tests de simulations qui vont permettre d'évaluer les candidats. Ce travail débute par une phase de réflexion pour être ensuite l'objet d'un test.

On procède ensuite à un étalonnage des tests sur le terrain : en effet, d'une entreprise à l'autre, le niveau requis pour occuper la fonction peut varier. Nous avons choisi des salariés moyens pour étalonner ce test. La réaction de ces opérateurs nous a réjoui. En effet, à l'issue du test, ils se sont exclamés "c'est exactement ce que nous

faisons au quotidien !". La simulation, bien que se passant en salle, traduisait donc leur vécu dans l'atelier.

En résumé, ce test de simulation consiste à détecter chez le candidat les aptitudes nécessaires pour occuper la fonction. Il s'agit d'un exercice de simulation qui travaille par analogie et qui reproduit les difficultés que la personne rencontrera au quotidien.

Exemples d'habiletés

• L'agent de fabrication

Nous avons retenu trois habiletés :

– l'habileté à travailler sous tension dans le respect absolu des consignes

Le rythme de travail du salarié est imposé par la ligne de montage. Le salarié doit donc respecter une cadence tout en étant efficace dans des situations de changement ou d'imprévu ;

– l'habileté au contrôle et à la qualité

Nous tentons d'obtenir "zéro défaut". Dans cette optique, nous demandons à nos salariés de nous signaler s'ils ont commis une erreur et de savoir apporter des correctifs nécessaires sur sa propre fonction ou sur celle du collègue ;

– l'habileté à rester flexible et adaptable aux changements

Sur le court terme, il s'agit de s'adapter aux changements de poste, d'équipe et d'horaires. Sur le long terme, les salariés devront faire face à des évolutions technologiques et à des changements complets de métier.

• Les techniciens et agents de maîtrise

Nous n'avons pas retenu les mêmes critères :

– l'habileté à analyser, proposer et décider ;

– la flexibilité ;

– la ténacité ou capacité de la personne à rester déterminée ;

– le travail en équipe ;

– respecter et faire respecter un système qualité.

Nous n'avons pas conçu de tests spécifiques aux techniciens ou aux agents de maîtrise. Cependant, nous sommes capables de distinguer la capacité à occuper un poste de technicien ou d'agent de maîtrise.

• Les exercices

Le premier exercice consiste à voir comment le candidat communique au quotidien avec son interlocuteur et son environnement. Le deuxième exercice consiste à faire réaliser un montage en temps limité à des groupes de trois candidats en leur imposant des normes de qualité. Le troisième exercice porte sur un processus de fabrication. Le quatrième exercice met chaque candidat devant quatre incidents en lui demandant de prendre une décision. Les résultats de cet exercice sont particulièrement intéressants.

Nous avons mis en place des équipes communes à la Française de Mécanique et à l'ANPE. Par ailleurs, nous avons fait passer les tests sur le site même de l'entreprise alors qu'il s'agit de tests de l'ANPE. Ce travail en commun nous a permis d'affiner les tests au fil du temps : en effet, nous avons constaté que certains tests n'étaient pas suffisamment discriminants.

Les résultats

Nous avons testé 2 000 personnes : 60 % ont été admises. Il faut souligner que 57 % des candidats opérateurs retenus par le système auraient auparavant été rejetés car ils n'étaient pas titulaires du CAP. Cette proportion est identique pour les professionnels de la maintenance, alors même que cette fonction revêt davantage d'aspects techniques. Enfin, ce chiffre s'élève à 25 % pour les techniciens.

Cette méthode permet donc d'élargir le recrutement à des personnes que nous excluons auparavant, sans raison valable, de notre processus de recrutement traditionnel. Par ailleurs, tous ces tests sont quantifiés : par exemple, le test opérateur est établi sur une notation de 400 points. Nous avons donc conclu que les personnes qui atteignaient plus de 350 points étaient capables d'accéder à des niveaux supérieurs de fonction : nous avons repris cette population et nous l'avons injectée dans des tests de qualification supérieure.

En revanche, la mise en œuvre de ce système est très lourde et ne peut donc être adapté qu'à des recrutements massifs sur un même profil. Cependant, pour certaines fonctions, ce système peut être appliqué à des entreprises différentes : par exemple, les fonctions d'un maçon ne changent guère d'une PME à l'autre.



Débat

■ RAYMOND POULAIN

Cabinet RAYMOND POULAIN

Les entreprises sont passées d'une logique paternaliste de dépendance et de soumission à un système beaucoup plus centré sur le marché : la relation entre le recruteur et le candidat est davantage un rapport d'adulte à adulte. Le marché actuel est d'ailleurs tellement tendu que la logique de soumission semble parfois inversée.

À la question de FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY sur l'existence de bonnes méthodes de recrutement, je répondrai qu'il existe un indicateur de performance simple : le ratio nombre de recrutements réussis sur nombre de recrutements effectués. À cette mesure quantitative imparfaite, j'ajouterai un point important à cette occasion, l'ensemble des candidats rencontrés ont été conseillés dans leur cheminement professionnel. J'estime qu'il s'agit là d'un problème d'éthique.

Enfin, la méthode par habileté est à la fois nouvelle et ancienne, car elle se rapproche beaucoup des méthodes d'*assessment center*, qui ont été créées juste après la guerre par les américains et qui ont été importées en France dans les années 60. Nous les pratiquons de plus en plus dans les entreprises avec les mêmes contraintes et les mêmes avantages. Je peux vous citer de nombreux grands groupes qui utilisent cette méthode pour recruter et évaluer les candidats à la mobilité interne. Elles utilisent à peu près les mêmes méthodologies. Je me réjouis de ce succès, car je pratique moi-même la méthode *assessment* appelée bilans comportementaux qui a une précision tout à fait intéressante.

■ JEAN GUICHARD

Institut national du travail
et de l'orientation professionnelle

Je tiens tout d'abord à remercier les intervenants pour la qualité et la clarté de leurs exposés. Ma question s'adresse à Monsieur FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY. Bien que j'aie trouvé sa communication tout à fait intéressante, j'ai été surpris par certains des aspects de sa critique de la psychotechnique. L'affirmation selon laquelle les tests considèrent la personnalité ou l'intelligence de manière globale est fautive. Dès le début du siècle, les travaux de Catell ou de Thurstone considéraient la personnalité de manière relativement différenciée.

Par ailleurs, j'ai été frappé que la littérature académique française critique des pratiques relativement peu valides comme l'entretien. Je pense en particulier aux travaux de Madame Levy-Leboyer, de Madame Bruchant-Schweitzer ou de Monsieur Balicot. En revanche, les méthodes américaines sont valorisées, comme les *assessments center* mais aussi la *theory of works ajustements* de Loic Loftchrist et Rene Dewist. Cette théorie qui date des années 60 a été utilisée par le bureau fédéral de l'emploi et se sert des habiletés proches de celles décrites par JEAN-PIERRE MOUROUX.

J'ai donc été gêné par certains aspects de votre critique de la psychotechnique et de votre valorisation implicite de l'entretien, sur lequel j'ai lu beaucoup de critiques.

■ **FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY**
Université Paris X

Peut-être ai-je trop accordé d'importance aux fondements historiques de la psychotechnique. Les psychotechniciens ont tout de même été les inventeurs de la mesure de l'intelligence des personnes comme capacité transversale et d'une conception de l'intelligence très durcie. Cette histoire marque beaucoup les outils, bien qu'ils aient beaucoup évolué. L'expérience que nous a présentée JEAN-PIERRE MOUROUX est une illustration de l'utilisation des tests qui s'éloigne considérablement des premiers tests d'intelligence.

Par ailleurs, j'aimerais poser une question à JEAN-PIERRE MOUROUX. J'estime la méthode des habiletés intéressante du fait qu'elle a permis à l'entreprise de recruter des personnes peu diplômées. Le fait que le diplôme ne soit plus le critère essentiel de sélection est typiquement un argument d'équité. Les résultats démontrent l'influence de la méthode utilisée : en effet, selon la forme d'évaluation, les résultats sont radicalement différents. Cela pose des problèmes pour l'entreprise et les personnes recrutées ou rejetées selon les différentes méthodes, d'où l'importance d'argumenter les différentes méthodes.

Néanmoins, je ne suis pas complètement convaincu par votre méthode. Elle présente de nombreux inconvénients. Comment peut-on élaborer une mesure empirique de l'habileté à analyser, proposer, décider ? Je ne pense pas qu'on puisse trouver une sorte d'expérience qui permettrait de déceler ce type d'habileté. De plus, vous risquez de mesurer des habiletés à court terme alors que vous accordez de l'importance à l'évolution sur le long terme. La nature des épreuves mériterait une investigation plus approfondie.

Par ailleurs, le raisonnement selon lequel pour affiner les tests, il faut mesurer leur caractère discriminant est très significatif. Il vous resitue au cœur de la psychotechnique : les bons tests psychotechniques sont ceux qui permettent d'évaluer une discrimination entre les individus. Celle-ci doit être cohérente avec les qualités que l'on recherche. J'estime donc que cette

méthode mérite un examen plus approfondi pour s'assurer que ces méthodes d'habileté conduisent vraiment à des façons équitables de sélectionner les candidats.

Quant à l'entretien, j'estime qu'il donne la parole au candidat et lui permet d'argumenter sa compétence, en outre, il peut juger lui-même de sa compétence, à exercer la fonction qui lui est proposée. J'estime que l'entretien peut être une forme d'évaluation aussi bonne que des méthodes dans lesquelles le candidat n'a pas la parole.

■ **JEAN GUICHARD**

Cette méthode me semble présenter un biais majeur, qui est le capital social nécessaire pour affronter un entretien et a fortiori un recruteur.

■ **FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY**
Université Paris X

C'est possible : cela dépend de la façon dont l'entretien est mené.

■ **THIERRY RAFIN**
ANPE

J'ai beaucoup apprécié le travail d'objectivation des différentes méthodes de recrutement effectué par FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY. J'ai le sentiment qu'il y avait effectivement une hiérarchisation des méthodes de recrutement dans votre propos : quels arguments fondent cette hiérarchie ? Il me semble difficile d'établir une hiérarchie universellement valable sans émettre un jugement de valeur. Par ailleurs, RAYMOND POULAIN se base sur le critère du taux de réussite d'un recrutement. J'aimerais donc savoir ce qu'est un recrutement réussi. Sur un marché tendu, une personne qui s'est révélée tout à fait compétente et adaptée au poste peut décider de quitter l'entreprise pour profiter d'une opportunité. Pour l'entreprise, son recrutement se révèle être un échec.

■ NATHALIE GUITON

La question de la motivation des candidats n'a pas été abordée. Or c'est l'une des composantes d'un recrutement réussi. Le candidat est motivé pour obtenir un poste, néanmoins, il faut également déterminer s'il est motivé pour évoluer dans l'entreprise.

■ FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY

Université Paris X

De nombreuses entreprises investissent pour former leurs cadres dirigeants afin qu'ils sachent détecter la motivation : il s'agit de sonder d'une part les candidats et d'autre part, le personnel de l'entreprise. Actuellement, cette question est très pertinente, en particulier pour les nouveaux métiers et les métiers sensibles ou lorsqu'il existe une concurrence ardue dans les bassins d'emploi.

L'e-recrutement

PIERRE-YVES POULAIN

Je suis consultant en ressources humaines au sein du cabinet RAYMOND POULAIN, dont le métier consiste à aider les entreprises de tous les secteurs à optimiser leur processus de recrutement, notamment par le biais de l'intégration des NTIC. Je suis justement spécialisé dans les nouveaux métiers, c'est-à-dire les métiers qui touchent de près ou de loin à Internet.

Vents d'ouest

En France et en Europe, les technologies que nous utilisons au service des prestations de recrutement proviennent des États-Unis. La conférence sur le e-recrutement, qui a lieu deux fois par an, au mois de novembre à New York et au mois de mai à Las Vegas, nous permet de prendre connaissance des tendances du marché. Face à la forte demande européenne, le cabinet qui organise cet événement, le Kennedy Information Center, a prévu d'organiser une session qui se tiendra à Londres au mois de juin.

Les tendances

Ces cinq dernières années, nous avons assisté à une explosion technologique : par exemple, la vitesse des processeurs double tous les six mois. Corrélativement, nous assistons à une évolution des métiers, qui font de plus en plus appel à l'intégration de ces technologies.

Par ailleurs, les individus travaillent différemment et consacrent davantage de temps à leurs loisirs. Nous constatons également une indéniable accé-

lération de la mobilité et du turn-over que ce soit aux États-Unis ou en Europe. Le candidat cherche à optimiser son employabilité : dans ce but, il prend soin de jalonner son parcours de différentes étapes d'intégration et d'apprentissage. En parallèle, les entreprises entament une véritable course aux talents, recherchant l'excellence.

Le recrutement aux États-Unis

Le colloque de New York réunissait 1 400 personnes qui représentaient 32 pays. Celles-ci ont effectué le constat que les méthodes habituelles de recrutement ne pouvaient pas répondre à ces besoins. Ces nouvelles exigences entraînent l'émergence de pratiques comme la rationalisation des choix et l'évaluation des méthodes employées. Le recrutement se dirige de plus en plus vers un modèle anglo-saxon dit de *contingency*. La technologie appuie ce modèle.

Aux États-Unis, le marché du recrutement globalise 31 milliards de dollars alors qu'en France, le marché des cabinets de recrutement avoisine les 3 milliards de francs. De l'autre côté de l'Atlantique, la validation des concepts s'effectue sur une échelle beaucoup plus vaste. La forte concurrence sur ce marché entraîne ses acteurs vers une course au progrès. Or l'offre éduque la demande : la technologie propose alors au consommateur des solutions à ses différents problèmes. Aux États-Unis, les ressources humaines sont intégrées à la stratégie des entreprises. En la matière, la France n'en est encore qu'à ses débuts.

Les paramètres de tension du marché

Certaines populations, notamment dans les univers technologiques, sont plus sensibles à ces tensions. En outre, la croissance de la population se ralentit tandis que la population vieillit et que la formation ne suffit pas à former à temps les profils requis par l'évolution des métiers. Certains prédisent l'avènement du *e-learning* qui permettrait de combler ces lacunes. Quoi qu'il en soit, cette difficulté concerne beaucoup de secteurs.

Le secteur du recrutement a subi l'intrusion d'Internet à quasiment tous les niveaux d'action. Internet présente de nombreux avantages : un don d'ubiquité, un média à double sens, une capacité à mesurer l'efficacité. En outre, en termes de coût, l'intégration quasi complète d'Internet permet de faire des gains de 1 à 9 par rapport aux techniques traditionnelles. On cite un rapport de 1 à 3 en termes de temps. Enfin, en particulier aux États-Unis, les internautes types sont très souvent les cibles concernées par l'emploi en ligne.

Prospective des évolutions

Les *job boards* fonctionnent sur un modèle de type média, c'est-à-dire qu'ils proposent d'acheter des espaces de la même façon que les supports classiques. Néanmoins, nous évoluons vers une notion de *méta-market* basée sur un modèle transactionnel, qui propose des prestations. Aujourd'hui, les entreprises rencontrent des difficultés pour sélectionner cet espace média dont l'offre est pléthorique.

Les prochaines évolutions seront :

- la verticalisation
Il s'agit de la possibilité de bénéficier d'une prestation intégrée ;
- la portalisation
Elle consiste à réunir sous un même toit un ensemble d'informations, ce qui permet à des personnes qui ont des intérêts communs de se rencontrer. Les annonceurs peuvent alors espérer un impact beaucoup plus important, notamment en matière de recrutement ;

- le *e-procurement*

J'ai déjà abordé cette offre qui propose d'acheter autre chose que des espaces médias. On parle notamment de places de marché qui organiseraient des ventes de candidats aux enchères. Je doute que ce concept, très américain, pénètre en France.

Les cabinets ne vont plus apporter leur valeur ajoutée aux mêmes étapes. Les entreprises peuvent adopter ces nouveaux outils tout en conservant leurs méthodes de travail traditionnelles en parallèle. Il faut donc toujours tenir compte de ce temps de développement en construisant des systèmes évolutifs. En effet, on considère que le temps de réflexion et de développement étant ce qu'il est, le jour où une procédure est mise en place, elle est déjà obsolète.

Les différentes étapes du processus de recrutement

J'ai conçu un tableau extrêmement schématique qui retrace les sept principales étapes d'un recrutement par annonce, avec l'aide d'un cabinet. À chaque étape, nous verrons en quoi Internet peut être utile. Nous leur avons attribué une note d'efficacité ou de pertinence de un à trois points.

Le conseil en structure

La valeur ajoutée du cabinet conseil est de plus en plus indéniable à cette étape qui consiste à aider les clients à mieux définir leurs besoins complètement en amont du processus de recrutement.

Le plan média

L'agence de communication a un rôle de préconisation et de choix du plan média. Néanmoins, nous n'avons octroyé que deux points à ces agences car elles sont handicapées par une offre pléthorique. L'an dernier, il existait 300 sites emploi en France. Ce chiffre est passé aujourd'hui

à 700. Aux États-Unis, ces sites sont au nombre de 5 000. L'entreprise doit être capable d'analyser le rendement de chaque site. Or, si les études qualitatives et quantitatives sont disponibles pour tous les supports presse du fait de leur longévité, elles ne le sont pas pour les sites Internet. La seconde difficulté est que la plupart de ces médias commercialisent leur espace sous forme de package.

Le sourcing

Ces fameux supports interviennent également dans cette phase qui consiste à glaner des candidatures. Le rôle de ce support est rempli, puisqu'il n'y a jamais eu autant d'annonces et que celles-ci n'ont jamais déclenché autant de candidatures. Néanmoins, les entreprises sont confrontées au risque d'avoir trop de candidatures et ne pas pouvoir en faire une analyse qualitative.

L'analyse de la pertinence de ces candidatures

Elle est matérialisée par des outils et des systèmes, qui permettent de gérer la réception, le traitement et le stockage de ces données. L'efficacité de ces systèmes n'est plus à prouver. En investissant dans des systèmes adaptés, une entreprise peut tout à fait réinventer son circuit d'information interne ou *work flow* et bénéficier ainsi de traitements statistiques extrêmement fins. Le développement des intranet est pour beaucoup dans la pertinence de cette action.

Le screening

Dans l'ancien modèle de recrutement, cette étape consistait à effectuer un tri manuel. Les outils Internet fonctionnent sur des systèmes de questionnaires de qualification qui sont à parfaire. Nous ne leur avons d'ailleurs octroyé qu'une note de deux. Par exemple, Renault avait mis en place un système de questionnaire de qualification qui durait assez longtemps et avait pour objectif de tester la motivation des candidats. D'autres entreprises préconisent une grande ouverture en laissant la possibilité à chacun de déposer son CV.

L'évaluation

L'évaluation du comportement est difficilement réalisable via Internet. En revanche, l'évaluation des connaissances bat son plein aux États-Unis et déferlera bientôt en France et en Europe. Néanmoins, la pertinence de cette évaluation n'égale pas encore celle des procédés classiques.

La décision

Cette étape est dévolue au décideur qui doit prendre la responsabilité d'exclure certains candidats pour en choisir un en argumentant sa décision. Ce travail est rendu particulièrement difficile quand l'étape média n'a pas été suffisamment performante.

En conclusion, la pertinence des étapes de rendement et d'évaluation n'est pas encore établie sur Internet. La concentration des sites emploi qui est en cours permettra une meilleure identification des rendements. Les nouveaux outils d'évaluation en ligne qui sont en cours de développement viendront asseoir la rationalité des décisions.

Les différentes générations de sites emploi

Je vais analyser un show Powerpoint réalisé par Yves Dermuzio de la société Recordsoft.

- La première génération de sites est constituée de sites emploi *corporate*. Les *job searchers* ont la possibilité de déposer leur CV sur le site Internet. Le recruteur les imprime.
- La deuxième génération permet toujours le dépôt des CV, cependant apparaissent les premières bases de données avec des systèmes dits "OCR" de reconnaissance de caractères. Chacun des mots contenus dans un CV devient une requête possible. La base de données est hébergée chez le recruteur.

-
- La troisième génération donne la possibilité au chercheur d'emploi de déposer son CV, mais lui propose également des formulaires de candidature en ligne qui contiennent des champs obligatoires. Ces formulaires permettent de poser des questions plus précises. La base de données reste encore hébergée chez le recruteur.
 - La quatrième génération assiste à la mise en place d'un système davantage axé sur le profil du candidat : le site lui demande de se positionner sur un certain nombre de questions. Celui-ci a la possibilité de créer un espace personnel, qu'il pourra mettre à jour régulièrement. Les technologies ASP (*application service provider*) constituent la grande nouveauté de cette nouvelle génération : le recruteur peut externaliser le stockage et le traitement des données, ce qui lui donne accès à des moteurs de recherche plus efficaces permettant de cibler des champs de compétences. Ces logiciels profitent des progrès de la technologie de la sémantique.
 - La cinquième génération de sites propose au chercheur d'emploi le self-service "pre-screening". Le site lui fournit une liste de postes qui seraient susceptibles de lui être proposés en rapport avec son profil. Le site lui demande de se prononcer sur ces offres. Ces éléments permettent au recruteur de faire un classement des adéquations poste-candidat. J'estime que ce système est l'une des plus grandes révolutions : il capitalise l'information tout en laissant l'homme arbitrer.
 - La dernière génération de sites consacre une certaine dématérialisation de la relation entre les candidats et le recruteur. Les bases de données ASP sont équipées du "data mining", c'est-à-dire d'un traitement fin et poussé de l'information qui permet de mettre en relation un chercheur d'emploi et un recruteur, en temps réel. Le recruteur est immédiatement informé si un candidat au profil adapté est en train de se positionner sur un poste.

L'extension américaine de cette technologie est la capacité de mettre directement en relation via une webcam le chercheur d'emploi et le recruteur. J'ai d'ailleurs assisté à la mise en relation du candidat avec une personne qui occupe le type de poste pour lequel il postule. En France, des technologies dites de *coming back* apparaissent : le candidat demande un premier échange téléphonique.

L'homme a un rôle de plus en plus actif dans ces processus tout en assimilant ces différentes technologies et en en tirant le meilleur parti. Il faut garder à l'esprit le fait que la technologie est au service de l'homme et non pas l'inverse. La dés-intermédiation tant annoncée par la presse est un faux-semblant : l'homme reste l'animateur et fait évoluer la machine.

Si les processus changent, les métiers et les intermédiaires aussi. Ces derniers, qu'ils soient des cabinets de recrutement ou des agences de communication, tentent de s'adapter au marché et de rester à l'écoute de leurs clients pour répondre le mieux possible à leurs besoins.

Les démarches de recrutement au sein des processus de communication des entreprises

NICOLAS ANDRÉ

Je tenterai de définir l'utilité d'une agence de communication spécialisée sur le marché du recrutement, sachant que la communication du recrutement devient de plus en plus événementielle et séductrice.

Un recrutement qui change d'échelle

Nous évoluons aujourd'hui sur un marché de pénurie et de concurrence. En conséquence, la communication de recrutement devient de plus en plus publicitaire.

Un recrutement à grande échelle

La pénurie de candidats touche toutes sortes de diplômés, des bac+5 aux bac + 2, voire des personnes dotées d'un faible niveau de qualification. La croissance de l'emploi salarié non-cadre augmente de 38 %. Aujourd'hui, Accord recrute sur l'ensemble de l'Europe des profils hôteliers et touristiques : le volume de recrutement des diplômés du CAP au Bac est très important. Nous sommes donc obligés de viser des profils un peu atypiques.

La "guerre du recrutement" touche tous les secteurs, mais les SSII recherchent tout particulièrement des profils de techniciens et d'ingénieurs. Ce bouleversement majeur est lié à la nouvelle économie. La mutation des structures des entreprises entraîne un renouvellement de la pyramide des âges. Par ailleurs, les recruteurs institutionnels sont en phase de professionnalisation : le secteur militaire notamment est entré dans une phase de recrutement important. La

concurrence des secteurs des SSII s'étend : en effet, l'exemple bancaire prouve que des profils ingénieurs peuvent également travailler dans des entreprises utilisatrices.

Les ressources humaines sont aujourd'hui un enjeu stratégique : la notion de "capital humain" est devenue réalité. Je pense en particulier aux *start-up* qui ont été euphoriques pendant la première partie de l'année 2000 pour se voir reprocher ensuite par les investisseurs leur manque de maîtrise du capital humain. Elles se sont donc tournées vers nous afin que nous les aidions à démontrer à travers la communication qu'elles s'attachaient à recruter des personnels de qualité, présentant des niveaux de compétence importants.

Le ticket d'entrée est de plus en plus élevé. En 2000, 48 % des offres d'emploi sont dirigées vers des profils CAP à Bac. L'Express, Le Monde et le Figaro ont recensé une augmentation de 30 % des offres destinées aux techniciens et aux bac+5. En conséquence, les budgets de communication en recrutement sont très élevés : Altran, Cap Gemini et Bouygues Télécom consacrent aujourd'hui des budgets de l'ordre de 10 à 15 millions de francs. Par ailleurs, les actions se sont considérablement diversifiées : elles ne touchent plus uniquement la presse, mais également le cinéma, la télévision, l'affichage, la radio et Internet. Les stratégies Internet ne consistent plus simplement à acheter des espaces sur des sites emplois, mais à organiser de véritables jeux visant des cibles particulières. On peut citer notamment le jeu L'Oréal. Les recrutements s'effectuent à une échelle inédite : Transiciel a touché plus de 1000 candidats cette année, Cap Gemini annonce le recrutement de 4000 personnes pour l'année 2000.

Les métiers de l'artisanat ont bénéficié d'une échelle de recrutement très importante : ils attendaient plus de 30 000 jeunes. Nous avons mis en place toute une campagne à leur destination. La RATP désire recruter 6 000 personnes sur trois ans, la Marine embauche chaque année 4 500 personnes dont 500 ingénieurs. Enfin, le ministère de l'Éducation nationale entend recruter sur les cinq prochaines années 175 000 personnes.

Le cas de la Marine nationale est intéressant car elle regroupe 35 métiers différents, dispose d'un budget de 4,5 millions de francs. Elle aimerait recruter 500 ingénieurs et des profils administratifs et ressources humaines. La difficulté majeure est de réussir à parler à tous ces publics avec le même message. Les publics étant très hétérogènes et diversifiés, nous devons parvenir à parler au plus grand nombre en très peu de temps. Nous avons utilisé l'affichage 4x3 sur l'ensemble de la France, la radio et un *call center* doté d'un numéro azur. Ce dernier est censé être un déclencheur de la démarche du candidat.

Les nouvelles approches : médiatiser pour se démarquer

Il faut mettre en place des dispositifs d'action qui vont reposer sur des approches média impactantes afin de toucher le candidat. Nous sommes forcés de mettre en place des stratégies de programmation, soit afin d'être en phase avec les attentes d'un public identifié, soit pour tenter de sortir des sentiers battus. Sachant par exemple que le Figaro propose près de 50 000 offres hebdomadaires, il faut tenter de se distinguer. De la même façon, on considère aujourd'hui qu'il faut concentrer sa présence pour être visible. Il s'agit de faire réagir le candidat.

Si la création joue un rôle non négligeable, nous disposons également d'outils qui doivent faciliter la relation employeur-candidat : ainsi, le numéro azur ou Internet doivent-ils faciliter l'acte de candidature. Ces outils ont pour objectif de raccourcir l'intermédiation et faire gagner du temps au candidat. Je peux citer une campagne que nous avons réalisée pour une SSII et qui était composée d'une saga de différents visuels qui ont été diffusés par plusieurs médias (le cinéma,

la presse et l'affichage) sur une période de deux mois. Il s'agissait de générer plus de 1 500 contacts afin d'atteindre les objectifs de recrutement.

En conclusion, le recrutement a changé de dimension. De nouvelles solutions doivent être trouvées afin de dépasser les médias traditionnels.

Une communication de plus en plus événementielle

Nous ne travaillons plus simplement à la mise en place de plans médias classiques, via la presse. Le métier d'une agence de communication en recrutement se rapproche du métier d'une agence de publicité classique. Certaines personnes au sein de notre cabinet ont pour mission de nous conseiller sur la meilleure façon d'utiliser les différents médias, qu'il s'agisse d'achat d'espaces classiques ou de l'organisation d'opérations à caractère événementiel.

En effet, nous devons mettre en place des forums ou des journées portes ouvertes, comme autant d'événements qui sont des grandes messes du recrutement. Notre métier se complexifie beaucoup avec un nouveau rapport à l'emploi.

Un nouveau rapport à l'emploi

Ce contexte très favorable pour les candidats fait qu'ils ont un rapport beaucoup plus idéalisé à l'entreprise. Ils attendent que leur emploi leur apporte une satisfaction et un épanouissement. Le métier de l'agence de communication est de traduire ce que l'entreprise a à offrir au candidat de façon à ce qu'il soit motivé. Si le cabinet de recrutement a un rôle très important dans la pré-définition des besoins, notre rôle est de traduire la parole de l'entreprise afin d'en faire un élément de motivation et de donner envie aux candidats de prendre contact. L'entreprise devra ensuite se charger du passage à l'acte.

Les candidats sont en veille permanente et lisent la presse dans une logique de *benchmarking*. Cette dernière n'est plus simplement un outil de recrutement opérationnel mais une manière d'informer le candidat et de commencer à le

séduire. C'est également le rôle d'Internet et des sites corporate de l'entreprise. Comme il a le choix, le candidat fait de plus en plus de tri. Il va sélectionner des entreprises via les annonces qu'il a pu trouver dans la presse.

Un changement de forme de l'annonce de recrutement

Nous devons donc faire en sorte que les différents messages que l'entreprise va émettre aient plus ou moins la même teneur. À cet égard, l'évolution de notre métier est assez significative. Il y a dix ans, nous concevions des formats à un ou deux modules, en noir et blanc, à caractère purement informatif. En revanche, nous travaillons aujourd'hui sur des doubles pages. Les supports ont d'ailleurs mis à notre disposition toute une batterie de formats différents afin de se démarquer : par exemple, Le Monde parle de *boosters* ou 01 Informatique propose des surcouvertures.

Il ne s'agit plus d'informer mais de communiquer. La structure de l'annonce se compose désormais d'un visuel et d'une accroche avec des codes couleurs forts : ces éléments appartiennent au registre publicitaire. S'il y a quinze ans les entreprises recrutaient en informant clairement le candidat du poste, de la rémunération et du lieu de travail, aujourd'hui, elles promettent, parlent d'avenir, de projets et d'épanouissement. Les annonces restent très génériques : d'une part, elles restent vagues sur le contenu de l'emploi et d'autre part, elles s'adressent au plus grand nombre.

En fait, l'intitulé du poste disparaît. L'imaginaire, voire l'irrationnel, sont devenus roi. On ne parle plus d'emploi, mais d'aventure professionnelle. Cette évolution n'est pas le fait des agences de communication : ce sont les annonceurs eux-mêmes qui valident cette dérive sémantique. Ces annonces, très publicitaires, renforcent la position de consommateur du candidat et le poussent encore plus à comparer, à évaluer.

Le jeu organisé par L'Oréal concernait 80 pays. 10 000 candidats, issus de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs ont été présélectionnés, dont 1 200 ont été retenus. Pendant six mois, ces

candidats avaient accès à une entreprise virtuelle et lançaient un nouveau produit. À l'issue du jeu, un jury d'experts L'Oréal a récompensé l'entreprise la plus méritante. Ce type d'approche sur Internet est en train de se multiplier.

En conclusion, quelles sont les règles de la séduction ? Il s'agit de se faire remarquer, d'employer les mots justes et de faire des projets.

Quelques exemples d'approches

Nous avons dû travailler pour un jeune cabinet de consultants, qui tenait à recruter les candidats habituels des *Big Five*. Or ces dernières entretiennent d'étroites relations avec les écoles. Ce cabinet nous a donc demandé de trouver un moyen de le démarquer aux yeux des candidats.

Nous ne travaillons pas uniquement sur l'impact, mais également sur la manière de parler. La start-up Cambridge, entièrement orientée sur Internet, donnait la priorité à l'état d'esprit des candidats sur leurs compétences afin de recruter des personnes qui lui correspondaient. Nous avons donc travaillé de façon à ce que l'annonce reflète la culture de l'entreprise. Si un candidat se trouvait en adéquation avec cet esprit atypique, il devait pouvoir s'intégrer dans l'entreprise.

L'annonce que nous avons conçue pour Altran n'aborde que des univers de possibilité. Il s'agissait d'une demande expresse de notre client, qui est très caractéristique de l'annonce de recrutement qui devient très générique.

Le cas de Microsoft est également intéressant car cette entreprise effraye le candidat. Nous avons travaillé sur l'imaginaire qui entoure l'entreprise, ce afin de rassurer le candidat. La campagne a également été très appréciée à l'interne pour l'image qu'elle véhiculait. En effet, la communication de recrutement ne concerne plus uniquement le candidat, mais également le personnel de l'entreprise. Ce dernier examine les annonces d'emploi afin de savoir si l'entreprise se porte bien et sur quels postes elle recrute.

Enfin, nous avons élaboré la campagne de Magneti Marelli. Tous les candidats ingénieurs étaient persuadés que cette entreprise appartenait au secteur de la mécanique classique. En réalité, elle avait vécu une mutation de ses métiers afin de construire la voiture pensante de demain. Ces annonces avaient donc un caractère informatif plus important et comprenaient des intitulés de postes précis.

Notre secteur assiste à la fin des annonces ponctuelles et à l'émergence des annonces institutionnelles qui invitent le candidat à s'identifier à une culture d'entreprise et à se projeter dans un univers professionnel spécifique. Depuis deux ans, les agences de communication jouent beaucoup trop la carte de la séduction. Elles tentent de traduire les attentes du public visé dans les annonces de recrutement. Nous avons mené une étude en collaboration avec le cabinet SCP et le journal Le Monde, qui a démontré que le candidat ne s'identifie pas du tout à l'image véhiculée par les annonces, ce qui l'amène à rejeter l'annonce. Nous avons conclu que nous devions quitter le champ de la séduction pour travailler davantage en commun avec nos annonceurs et les entreprises afin d'élaborer une communication d'adhésion. Nous ne voulons pas renforcer la logique de consommation de l'emploi afin de traduire ce que l'entreprise est véritablement.



Débat

■ RAYMOND POULAIN Cabinet RAYMOND POULAIN

J'aimerais effectuer deux commentaires avant de laisser la parole au public.

Premièrement, vous avez bien souligné les dérives de ce mode de communication vers l'institutionnel. Je rappelle qu'une étude a été effectuée récemment sur la fonction RH. Il s'agissait de demander à un panel d'une centaine de DRH dans quelles entreprises ils aimeraient travailler. Certains avaient remarqué avec bon sens que l'image qu'ils avaient de l'extérieur ne correspondait pas forcément à la réalité de l'entreprise. Nous devons donc veiller à ce que le vécu de l'entreprise, la volonté de ses dirigeants et du personnel et les attentes des candidats correspondent afin d'éviter la démotivation de ces derniers.

Deuxièmement, nous avons constaté que les recruteurs utilisaient des outils complémentaires et que la fonction de cyber recruteur émergeait. Ce métier nécessite une compétence considérable afin de suivre l'évolution extrêmement rapide des méthodologies de recherche. La démarche de recherche est en train de changer et les outils d'évaluation en ligne vont apparaître et permettre à des candidats de s'auto-positionner. Ces outils proposeront au candidat de s'auto-évaluer afin de vérifier son employabilité et éventuellement demander une formation complémentaire de façon à être toujours en adéquation avec le marché de l'emploi.

■ BERNARD DOMERG Journaliste chez Courrier Cadres

J'aimerais savoir si PIERRE-YVES POULAIN estime que nous évoluons vers un service marchand qui offrira aux candidats des conseils à distance via le web ?

■ PIERRE-YVES POULAIN Cabinet RAYMOND POULAIN

Ces services sont en train d'apparaître. Ces deux dernières semaines, la presse a révélé qu'un certain nombre de cabinets de recrutement "en ligne" ont structuré leurs équipes afin d'engager des *coaches*. Ces personnes ont pour fonction de rentrer en contact avec les candidats et de les conseiller lorsqu'ils déposent leur CV. Je ne pense pas que ce service devienne marchand, mais plutôt qu'il représentera un élément de différenciation entre les sites emplois. J'estime que ces conseils font partie des nouvelles offres.

■ BERNARD DOMERG

Croyez-vous qu'il soit possible de rendre ce service payant ?

■ PIERRE-YVES POULAIN Cabinet RAYMOND POULAIN

Si cela devient un avantage concurrentiel pour les sites, il n'y a aucune raison de les faire payer. Cette notion de conseil payant est trop anglo-saxonne. Dans ces pays, certains cabinets proposaient au candidat d'effectuer un tour du marché de l'emploi après l'avoir évalué. Il faut donc se demander dans quel type de situation proposer ces prestations et les faire payer ?

■ L'animateur d'un réseau d'aide aux chômeurs par l'économie

Depuis le début de ce colloque, j'ai l'impression que les entreprises ont la mémoire un peu courte. En effet, elles font table rase des événements survenus depuis trente ans, ce qui n'est pas le cas des demandeurs d'emploi.

Je travaille dans le bassin d'emploi d'un grand constructeur automobile et j'ai constaté que les jeunes ne se précipitent pas sur les postes qui leur sont proposés. En effet, leurs parents s'étant fait licencier en masse et sans ménagement, ils restent dubitatifs. Rien ne leur garantit qu'ils ne subiront pas le même sort dans l'avenir. Cette dimension n'est pas prise en compte par les entreprises, qui me font penser au loup qui se fait passer pour la grand-mère pour mieux manger le petit chaperon rouge.

■ JEAN-PIERRE MOUROUX Française de Mécanique

J'espère que les jeunes ne me prennent pas pour un loup. D'une part, nous ne pouvons proposer que les postes dont nous disposons. Or le marché automobile est cyclique. D'autre part, depuis trente ans, la plupart des salariés du secteur automobile ont quitté leur entreprise via les mesures d'âge qui ont été proposées. Néanmoins, j'admets que ces départs ont pu être douloureux.

Par ailleurs, je suis incapable de garantir à une nouvelle recrue 40 ans de carrière au sein de notre entreprise. Ma visibilité n'est de l'ordre que de quelques mois : nous pouvons prendre l'exemple de l'année 1993, lors de laquelle le marché s'est écroulé de 25 à 30 % en deux mois. Il faut savoir profiter des opportunités qu'offre la bonne conjoncture actuelle.

■ PIERRE-YVES POULAIN CABINET RAYMOND POULAIN

Vous citez une catégorie de personnes qui ne fait pas partie des tensions du marché et qu'il serait intéressant d'étudier. Je comprends qu'un chômeur cherche un emploi stable qui lui permette d'évoluer au sein de l'entreprise. Néanmoins, les statistiques démontrent qu'une fois embauchés, les salariés recherchent la mobilité. Les salariés ont envie de découvrir de nouveaux horizons professionnels. Il ne faudrait donc pas généraliser le cas de la population avec laquelle vous travaillez à l'ensemble de la population active.



Synthèse

ANPE
Direction des études et statistiques

Pour François Eymard-Duvernay, la mesure correcte des candidats n'est pas seulement une affaire d'outils et de méthodes. La démarche de recrutement passe par la "conversation" entre recruteurs et candidats, elle dépasse le strict cadre du profil de poste et du CV mais intègre des informations autres, mobilisant des catégories de la psychologie et des différents modes de communication. Le jugement porté sur le candidat va dépendre de façon cruciale du langage mobilisé, mettant en avant des caractéristiques psychologiques des individus et des aptitudes.

Pour le recruteur, l'entreprise peut se concevoir sous des formes diverses correspondant à des types d'organisation. Un bon recruteur doit pouvoir passer d'une forme de langage à l'autre en ajustant sa posture de recrutement au type d'organisation.

Trois outils sont habituellement mobilisés : les tests psychotechniques qui doivent être maniés avec prudence quant à l'interprétation des résultats, les diplômes dont les chances d'accès sont inégales selon les catégories sociales et les qualités personnelles des individus, enfin l'entretien qui peut laisser place à la subjectivité mais permet aussi une remise en jeu de l'appréciation initiale. Pour assurer plus d'équité entre les candidats un certain nombre de conditions doivent être respectées, notamment le descriptif précis du poste, l'absence de sur-sélection, la restitution des conclusions au candidat.

Qu'en est-il de l'embauche de personnel peu qualifié ? L'expérience de la Française de Mécanique (sous-traitant automobile de fonderie) a éclairé cette question. La méthode des habiletés – recrutement par simulation – en partenariat avec l'ANPE a permis d'étendre le recrutement à des personnes peu diplômées et non titulaires du CAP, exclues auparavant avec des critères classiques de recrutement. Ce dispositif qui a donné satisfaction à l'entreprise, compte tenu de la lourdeur de sa mise en œuvre (élaboration d'exercices sur mesure,...), ne peut convenir qu'à des recrutements en nombre. Cette méthode éloignée des examens psychotechniques tout en valorisant l'entretien, a soulevé quelques questions notamment sur la détection des potentialités des individus sur le long terme, sur l'empirisme de la mesure des capacités. Certains participants ont souligné la nécessité de s'assurer de l'équité de ces modes de sélection entre les candidats.

PIERRE-YVES POULAIN a fait part des évolutions concernant les méthodes de recrutement liées au développement de l'e-recrutement notamment aux États-Unis.

Nous assistons de plus en plus à une évolution des métiers qui font appel à l'intégration des nouvelles technologies et de la part du candidat à une recherche d'optimisation de son employabilité. L'intrusion d'Internet à tous les niveaux entraîne un déplacement des méthodes de recrutement vers la sélection d'espaces média où candidats et entreprises peuvent choisir leur mode d'entrée en relation. Les sites emploi évoluent en fonction des possibilités des nouvelles technologies pour le stockage et le tri des candidatures. Les processus changent, les métiers et les intermédiaires aussi. Mais en première analyse, il semble bien que la désintermédiation tant annoncée n'ait pas lieu et la plupart des processus de recrutement se terminent par un contact en face à face.

Le recrutement se situe aujourd'hui dans un marché de concurrence voire de pénurie dans certains secteurs, cela conduit les entreprises à intégrer les démarches de recrutement dans les processus de communication : évolution vers un enjeu de plus en plus publicitaire assorti de budgets élevés. L'intitulé du poste tend à disparaître pour laisser place au projet d'avenir, à l'épanouissement personnel. Il ne s'agit pas tant d'informer que de communiquer pour attirer le candidat, le motiver mais aussi rassurer le personnel sur la bonne santé de l'entreprise et ses perspectives d'évolution. On s'oriente vers une communication d'adhésion à la culture d'entreprise. Pour le recruteur, il faut toutefois pouvoir conjuguer le vécu réel de l'entreprise et les attentes des candidats afin d'éviter la démotivation.

Sans pouvoir parler véritablement de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes de recrutement, on constate donc ici que ce sont les modalités d'usage et d'articulation des méthodes et outils existants qui transforment le recrutement.