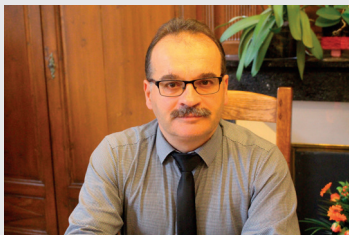


Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.  
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.  
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

## BONNES PRATIQUES

# LES NOUVELLES FACETTES DES PROFESSIONNELS DU RECRUTEMENT

**Le développement des outils de sourcing, le recours aux réseaux sociaux professionnels, les nouvelles attentes des candidats ont transformé les pratiques des recruteurs. Les apports croisés d'un enseignant chercheur, ancien DRH et d'un consultant en recrutement chargé d'enseignement à l'université, l'exploitation des centaines d'entretiens menés dans le cadre de missions de conseil mettent en lumière une évolution des demandes et des comportements des spécialistes du recrutement et éclairent les diverses facettes de leur profil.**



**Par Paul Crozet**, maître de conférences à l'IAE d'Amiens, ancien DRH



**et Julien Gueguen**, consultant en recrutement, chargé d'enseignement à l'IAE d'Amiens

**L**e recrutement, activité très normée, s'organise autour de plusieurs étapes allant de la définition du besoin à l'intégration en passant par les phases de recherche de candidats et de sélection. Le processus peut sembler simple surtout dans une période de chômage de masse où les postulants ne devraient, a

priori, pas manquer. Cependant nombreux sont les praticiens qui expriment des difficultés à recruter. D'une part, la rareté de certains profils, le manque d'attractivité de secteurs d'activité ou de bassins d'emploi, l'accord à trouver entre les acteurs sur les profils de poste et de candidature complexifient la tâche. D'autre part, la technologie a modifié les pratiques avec la place incontournable prise par les sites d'emploi et les réseaux sociaux dans la phase de sourcing.

Les professionnels du recrutement s'adaptent à ce nouveau contexte et à ces nouveaux outils. Pour répondre aux difficultés de recrutement auxquelles ils font face, on observe qu'ils ont tendance à privilégier deux types d'actions :

► l'optimisation du processus de recrutement par la maîtrise et la diversification des outils de recrutement. Tout d'abord, les sites d'emploi traditionnels proposent la diffusion d'annonce et la recherche directe de candidat dans leur cvthèque. Ensuite, les réseaux sociaux professionnels proposent d'accéder à davantage de profils que les cvthèque et sont un excellent outil de communication RH et de promotion de la marque employeur. Enfin, les outils de pilotage du processus de recrutement comme les portails de multiposting ou les ATS (applicant tracking systems)

facilitent la multidiffusion d'offres d'emploi et le suivi d'indicateurs de pilotage pour analyser et améliorer ses pratiques.

► l'optimisation du processus en favorisant une action à dimension pédagogique pour faire évoluer les « opérationnels », les donneurs d'ordre et faire émerger un compromis qui fluidifie le processus de recrutement et maximise les chances de succès.

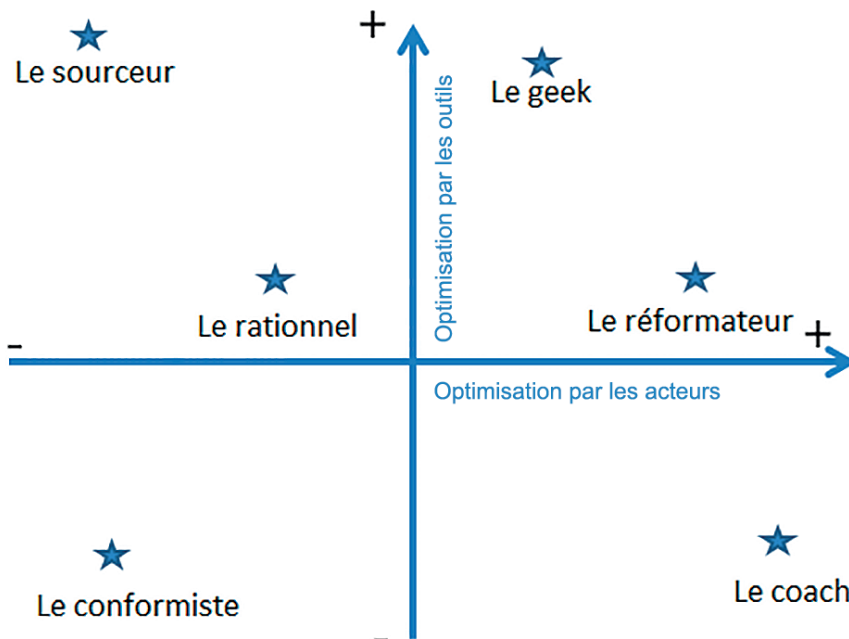
L'analyse des entretiens permet de distinguer six profils types selon leur degré plus ou moins fort de rattachement à l'une ou l'autre de ces deux tendances.

**Le « sourceur » recherche le candidat idéal, tel un chasseur d'or la pépite.** Il concentre davantage son effort sur la prospection de nouveaux candidats que sur l'évaluation des postulants. Pour attirer plus de candidats, il recherche de nouvelles méthodes de recrutement. Il privilégie l'approche visant à démultiplier les sources de candidatures et à promouvoir la marque employeur de son entreprise. Face à une difficulté de recrutement, il va intensifier les pratiques de conquête externe.

**Le « geek », comme son nom l'indique est féru des nouvelles technologies.** Adeptes du sourcing 2.0 et à l'affût de la dernière application susceptible

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.  
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.  
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

## Les nouvelles facettes des recruteurs



d'accroître son vivier de postulants, il cible les sources en fonction des candidats qu'il recherche. Dans sa quête de l'outil idéal, il peut délaissier le fond pour la forme. Bon communicant, il s'applique aussi à promouvoir les nouveaux outils de sourcing auprès des opérationnels. De même, il est prêt à les accompagner via l'usage des nouvelles technologies pour rénover les pratiques traditionnelles d'évaluation des candidats.

**Fin pédagogue, le « réformateur » se focalise sur l'amélioration des pratiques internes de recrutement.** Il privilégie la montée en compétence collective des acteurs internes du recrutement sur la maîtrise des outils de sélection, d'évaluation et d'intégration ainsi que sur leur connaissance du marché du travail. Il pense que les difficultés de recrutement trouvent davantage leur cause dans des pratiques internes en inadéquation

avec la nature de l'offre que dans les défaillances du marché du travail.

**Le « coach », privilégie l'approche individuelle.** Il peut être psychologue du travail, concentré sur les biais psychologiques qui perturbent la qualité du recrutement. Il se sent davantage responsable des recruteurs que des recrutements. Il concentre son action sur les phases d'évaluation des aptitudes des candidats et d'intégration du nouveau salarié.

**Le « rationnel », quant à lui, conscient des évolutions technologiques,** constate que l'entreprise et ses donneurs d'ordre internes n'adaptent pas toujours leurs pratiques au marché et aux candidats. Son objectif n'est toutefois pas de transformer profondément les pratiques internes de recrutement, mais d'obtenir la confiance des interlocuteurs internes pour ajuster les pratiques dans l'en-

treprise permettant le recrutement d'un candidat non idéal, mais au profil satisfaisant dans une logique de rationalité limitée.

**Enfin le « conformiste » occupe la position la moins valorisante.** Il ne s'impose pas comme un interlocuteur clé capable de proposer des changements ni des pratiques internes ni des moyens de sourcing. Il ne peut remplir totalement son rôle de « connecteur » entre les évolutions externes et les pratiques internes. Par choix ou par contrainte, il est cantonné à une relation subalterne de pourvoyeur de CV.

Ces profils de professionnels du recrutement dessinent différentes postures qu'orientent bien entendu la sensibilité et les compétences des individus. Mais ils dépendent aussi fortement de la manière dont les membres de la direction conçoivent les pratiques de recrutement dans l'entreprise : réduite à sa dimension opérationnelle ou ayant une valeur plus politique. Le recruteur se verra selon les cas accorder plus ou moins de marge de manœuvre, de degré d'autonomie, d'influence voire de pouvoir. On peut alors se demander si la première qualité d'un recruteur ne réside finalement pas dans sa capacité à convaincre sa direction de son rôle stratégique. ■



Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et Référence RH (Réseau des formations RH d'excellence)

AGRH

Référence RH  
Réseau des formations RH d'excellence

### RÉFÉRENCES COMPLÉMENTAIRES

- Bessy Christian, Marchal Emmanuelle, 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue Française de Socio-Économie*, 3, p. 121-146.  
de Larquier Guillemette, Monchatre Sylvie, 2014, « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue Française de Socio-Économie*, 14(2), p. 41.  
Louart Pierre, 2006, « La pratique de recrutement », in Allouche José, (dir.), 2006, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert., p. 1080-1091.  
Marchal Emmanuelle, Eymard-Duvernay François, 1997, *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris.