

Louvain School of Management

Organisation des relations entre les services internes des ressources humaines et les cabinets de recrutement et éléments favorisant une collaboration qualitative

Auteurs : Maximilien HAID, David ROBISE
Promotrice : Evelyne LEONARD
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire décalé

Résumé

De nos jours, nombreuses sont les entreprises qui externalisent partiellement ou totalement la réalisation de leurs recrutements à des cabinets spécialisés dans le recrutement. Nous avons réalisé une étude qualitative qui a pour objectifs de comprendre comment cette relation est organisée sur la forme, sur le fond, mais aussi de mettre en évidence les éléments qui favorisent une relation qualitative. Cette étude a été réalisée en interviewant deux entreprises qui externalisent une partie de leurs recrutements et deux professionnels du secteur du recrutement.

Les résultats de notre recherche mettent en évidence que les entreprises externalisent notamment pour se focaliser sur leurs activités cœur de métier et pour profiter d'une expertise associée au professionnalisme des cabinets de recrutement. Au niveau de la forme, les relations entre entreprises et cabinets sont avant tout régies par des contrats dont les modalités de facturation ont un impact sur la qualité de la collaboration. Le processus de recrutement attendu et proposé est relativement classique mais les entreprises attendent professionnalisme, expertise et usage des derniers outils technologiques de la part des agences. L'expérience du recrutement vécue par le candidat est un nouvel élément qui est désormais recherché par les entreprises.

Au niveau opérationnel, nous mettons en évidence que les échanges réguliers, la communication, la transparence, le partage d'informations, l'engagement des parties sur le processus et la confiance réciproque constituent la base d'une collaboration qualitative.

Table des matières

1	Introduction	1
2	Méthodologie	2
3	Revue de la littérature	3
3.1	Le RPO, son évolution et les raisons qui poussent les sociétés à l'utiliser	3
3.2	La tarification et les modèles de facturation	6
3.3	La qualité de la relation et son influence sur le succès de l'externalisation	8
3.4	Le processus de recrutement et de sélection	11
3.4.1	Définition du ou des besoins en recrutement	11
3.4.2	Définition du profil du candidat	12
3.4.3	Identification des sources de recrutement	12
3.4.4	Mise en place des moyens de recrutement	13
3.4.5	Campagne de recrutement	14
3.4.6	Sélection	16
4	Récolte des données	22
4.1	Présentation des entreprises et des agences interviewées	22
4.2	Mise à plat des données	23
4.2.1	Contexte d'externalisation des recrutements	23
4.2.2	Structure de la relation	24
4.2.3	Processus de recrutement	25
4.2.4	Qualité et bénéfice de la relation	29
5	Analyse transversale	32
5.1	La forme de la relation	32
5.2	Le fond de la relation	34

6	Discussions.....	36
7	Conclusions.....	39
	Bibliographie.....	41
	Annexe 1 : guide d’entretien	44
	Annexe 2 : mise à plat des données – tableaux synthétiques.....	47

Liste des tableaux

	Tableau 1 : les raisons qui poussent à externaliser les services RH (Kakabadse & Kakabadse (2002), Woodall et al. (2007) et Sigroha (2019)).....	5
	Tableau 2 : déterminants ayant une influence sur la qualité du partenariat (Ates, 2013; Jae-Nam & Young-Gul, 1999).....	9
	Tableau 3 : définition de la fonction (de Falco, 2016; Martory & Crozet, 2016)	11
	Tableau 4 : définition du profil du candidat (de Falco, 2016; Martory & Crozet, 2016)	12
	Tableau 5 : sources de recrutement.....	13
	Tableau 6 : les parties principales d’une annonce et leur contenu (Diard et al., 2020).....	15

Liste des figures

	Figure 1 : Modèle de recherche pour évaluer la qualité du partenariat et son lien avec le succès de l’externalisation (Jae-Nam & Young-Gul, 1999)	8
	Figure 2 : Modèle de recherche pour évaluer la qualité du partenariat et son lien avec le succès de l’externalisation (Ee et al., 2013)	10
	Figure 3 : phase de sélection des candidatures (Martory & Crozet, 2016).....	17
	Figure 4 : schéma du processus de recrutement (Martory & Crozet, 2016).....	34

Liste des définitions

Assessment	Ensemble d'exercices, d'entretiens, de tests à passer par un candidat dans le cadre d'un recrutement, d'une promotion ou d'une mobilité interne
Cultural fit	<i>Adéquation culturelle [FR]</i> : alignement des valeurs, croyances et comportements entre un (futur) employé et un employeur
Hiring manager	Employé responsable d'une ou plusieurs équipes (opérationnelles ou non) qui a également la responsabilité de décider des recrutements à réaliser pour ses équipes
Intake meeting	Entretien préliminaire entre le recruteur et le hiring manager
Marque employeur	La marque employeur est l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des candidats potentiels. Elle inclut par extension les efforts de marketing et de communication qui visent à l'améliorer et à la communiquer
Sourcing	<i>Campagne de recrutement [FR]</i> : étape lors de laquelle l'entreprise publie et attire les candidats pour postuler à leur offre

Liste des abréviations

CV	Curriculum Vitae
DRH	Directeur des Ressources Humaines
KPI	Key Performance Indicator [EN], Indicateur clé de performance [FR]
RH	Ressources humaines (département)
ROI	Return On Investment [EN], Retour sur investissement [FR]
RPO	Recruitment Process Outsourcing [EN], Externalisation du processus de recrutement [FR]
SLA	Service Level Agreement [EN], Accord de niveaux de service [FR]

1 Introduction

Au travers de nos expériences professionnelles distinctes, nous nous sommes rendu compte que les entreprises qui font partie de notre réseau sont confrontées à un manque de personnel et à des difficultés de recrutement. Ce contexte ne permet donc pas toujours aux différentes organisations d'assurer leur croissance ou de maintenir leur activité de façon pérenne. En réponse à ce constat, les entreprises mettent en œuvre diverses solutions pour continuer à recruter et pour fidéliser leurs employés.

Une des solutions pratiquées par les entreprises pour continuer à recruter concerne l'externalisation partielle ou complète de leur processus de recrutement auprès d'un ou plusieurs prestataires externes. L'objectif est, bien entendu, le recrutement de candidats qui correspondent à leurs besoins en compétences.

La réflexion qui nous intéresse dans le cadre de ce travail de fin d'études est de comprendre l'organisation de la relation entre les services des ressources humaines et leur(s) prestataire(s) externe(s) de recrutement ainsi que les éléments qui favorisent une relation qualitative. Nous formulons donc la question de recherche suivante :

Comment la relation entre les services des ressources humaines et les cabinets de recrutement est organisée et quels sont les éléments qui favorisent une collaboration qualitative ?

Nous avons identifié deux axes pour le développement de cette question. D'une part la forme de la relation (les aspects contractuels, l'opérationnalisation, etc.) et d'autre part le fond de la relation (le processus de recrutement).

Pour répondre à cette question, nous avons structuré notre travail en quatre parties. Nous avons commencé par notre revue de la littérature qui a porté sur les quatre thèmes suivants :

1. Le RPO (recruitment process outsourcing), son évolution et les raisons qui poussent les sociétés à l'utiliser
2. La tarification et les modèles de facturation pratiqués
3. La qualité du partenariat et son influence sur le succès de l'externalisation
4. Le processus de recrutement et de sélection

Ensuite, nous avons interviewé quatre sociétés dont deux qui externalisent une partie de leurs recrutements et deux professionnels du secteur du recrutement.

Nous avons par après décrit les résultats obtenus auprès de nos sujets avant d'en faire l'analyse transversale. C'est lors de cette analyse que nous répondons à notre question de recherche.

Après avoir effectué cette analyse transversale, nous avons procédé à une mise en perspective de nos résultats avec les données récoltées dans la littérature. Cette discussion nous a permis de mettre en lumière les similarités, les divergences et les éventuelles nouvelles contributions que notre recherche apporte. Cette discussion constitue la dernière partie de notre travail avant les conclusions.

2 Méthodologie

Afin de mener à bien notre travail de fin d'études, nous avons décidé de réaliser notre recherche selon une démarche compréhensive et qualitative. Nous souhaitons comprendre comment les relations entre les services des ressources humaines et les cabinets de recrutement sont organisées et quels sont les éléments qui favorisent une collaboration qualitative.

Nous avons commencé par réaliser une lecture de la littérature qui nous a permis de préciser notre question de recherche :

Comment la relation entre les services des ressources humaines et les cabinets de recrutement est organisée et quels sont les éléments qui favorisent une collaboration qualitative ?

Afin de répondre à cette question, nous avons interviewé des entreprises et des cabinets de recrutement. Nous nous sommes servis de notre revue de la littérature pour réaliser un guide d'entretien semi-directif. Cela permettait à nos sujets de donner des réponses libres tout en gardant un cadre d'entretien (McCracken, 1988).

Notre analyse s'est concentrée sur la manière dont les acteurs donnent un sens à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés. Cela inclut leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs normes de référence, leurs interprétations des situations conflictuelles ou non, ainsi que leurs réflexions sur leurs propres expériences (Luc Van Campenhoudt, 2011).

3 Revue de la littérature

Afin de préciser notre question de recherche et de bien comprendre les éléments qui peuvent influencer la qualité de la relation entre les services internes de ressources humaines et leurs prestataires externes de recrutement, nous avons axé nos recherches littéraires sur les sous-domaines suivants :

1. Le RPO (recruitment process outsourcing), son évolution et les raisons qui poussent les sociétés à l'utiliser
2. La tarification et les modèles de facturation pratiqués
3. La qualité du partenariat et son influence sur le succès de l'externalisation
4. Le processus de recrutement et de sélection

3.1 Le RPO, son évolution et les raisons qui poussent les sociétés à l'utiliser

Le RPO et son évolution

RPO est un acronyme anglais dont la signification est « **R**ecruitment **P**rocess **O**utsourcing » ou en Français, « externalisation du processus de recrutement ». Dans sa revue de la littérature sur le sujet, Bhaker (2020) donne la définition de l'Human Resources Outsourcing Association (HROA) du RPO : « *...a type of business process outsourcing, in which the company management transfers the responsibility for the recruitment process to the service provider.* » (Bhaker, 2020).

On comprend dans cette définition que le RPO est un type d'externalisation d'un processus métier parmi d'autres et que celui-ci concerne en particulier l'externalisation du processus de recrutement vers un prestataire externe. Nous prenons pour parti dans ce travail que le RPO est un terme générique qui peut désigner autant l'externalisation d'une étape, de plusieurs étapes ou de la totalité du processus de recrutement et de sélection.

Fister Gale (2016) nous apprend que le RPO était préalablement considéré comme un service dont l'objectif était d'aider les sociétés en attirant et en évaluant de nombreux candidats pour remplir des fonctions de bas niveaux tout en économisant du temps au personnel des RH. Le principal attrait du RPO était alors une réduction des coûts pour la société. Par après, le rôle du RPO a évolué. La rareté des ressources compétentes sur le marché du travail et la difficulté de recrutement ont poussé les sociétés à réimaginer le rôle que

pouvaient jouer les prestataires externes dans le processus global de recrutement (Fister Gale, 2016).

Dans ses recherches sur les clients et les prestataires de RPO, Capello (2011) explique que les sociétés clientes sont de plus en plus exigeantes et désirent que leur prestataire de RPO prenne le rôle d'un partenaire stratégique et innovant. Dans cette position, il est attendu contractuellement du prestataire de pouvoir amener de nouvelles compétences dans la fonction RH et de supporter l'exécution de la stratégie en matière de ressources humaines. Ces nouveaux contrats ne sont dès lors plus de simples contrats de recrutement avec pour objectif de diminuer les coûts (Cappello, 2011). Les découvertes de Fister Gale (2016) font écho à celles de Cappello (2011) notamment sur le fait que les sociétés clientes ont également compris l'intérêt d'avoir des services de recrutement proactifs qui incluent des outils sociaux, mobiles et analytiques pour remplir leurs objectifs de recrutement à long terme (Fister Gale, 2016).

Les raisons qui poussent au RPO

Les raisons qui poussent à externaliser en tout ou partie un processus métier ou un processus RH ont été largement étudiées dans la littérature. Bien qu'il apparaisse régulièrement que la raison principale d'externaliser est avant tout de réduire les coûts (Greer et al., 1999; Jeffay et al., 1997), la littérature montre bien que ce n'est pas la seule raison. Le tableau ci-dessous reprend, par ordre d'importance, les raisons d'externalisation reprises dans les articles de trois auteurs en 2002, 2007 et 2019 (Kakabadse & Kakabadse, 2002; Woodall et al., 2009; Sigroha, 2019) :

Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe	Making the decision to outsource human resources	Human Resource Outsourcing: Types and Motivating Drivers Of Outsourcing In An Organization
Kakabadse & Kakabadse (2002)	Woodall et al. (2007)	Sigroha (2019)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le contrôle des coûts 2. La recherche des meilleures pratiques 3. L'amélioration de la qualité du service 4. La focalisation de l'entreprise sur ses activités cœurs de métier 5. La favorisation de la capacité à développer de nouveaux produits et services 6. L'accès à des nouvelles technologies 7. La réduction des effectifs 8. La réduction du coût du capital 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>L'influence externe au département RH (au sein de la société) et l'expérience précédente des directeurs des ressources humaines ;</i> 2. La réduction des coûts ; 3. <i>La montée de valeur ajoutée des RH et l'obtention d'un retour commercial des ressources RH ;</i> 4. <i>La réduction des risques et le maintien de la qualité,</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La focalisation sur les activités cœurs de métier</i> 2. <i>L'amélioration de la qualité et du service</i> 3. La réduction des coûts 4. <i>L'augmentation de la demande</i> 5. <i>Le déplacement du risque et de l'incertitude business sur les autres</i> 6. <i>La facilitation de l'apprentissage croisé entre les sociétés</i>

<p>9. <i>Le développement de l'expertise interne</i></p> <p>10. <i>La réduction des coûts de transaction</i></p> <p>11. <i>La réduction des coûts de production</i></p> <p>12. <i>L'investissement dans la technologie</i></p> <p>13. <i>L'amélioration de la position dans la chaîne de valeur ajoutée</i></p> <p>14. <i>L'amélioration de la capacité à changer</i></p>	<p>5. <i>La gestion des capacités des RH en réponse aux changements organisationnels</i></p>	
---	--	--

Tableau 1 : les raisons qui poussent à externaliser les services RH (Kakabadse & Kakabadse (2002), Woodall et al. (2007) et Sigroha (2019)).

Kakabadse & Kakabadse (2002) se sont intéressés aux raisons générales qui poussent les sociétés à externaliser des processus métiers (pas spécifiquement les processus RH). Le contrôle des coûts est la raison primaire liée à l'externalisation des processus.

Woodall et al. (2007), ont identifié cinq raisons d'externalisation des RH, l'aspect « coûts » n'est plus qu'en seconde position derrière la politique interne et l'expérience précédente des DRH vis-à-vis de l'externalisation des RH.

Enfin, Sigroha (2019) identifie dans son étude six raisons qui poussent à l'externalisation des RH. L'aspect « coûts » n'est plus qu'en 3^e position derrière la focalisation sur les activités cœurs de métier et l'amélioration de la qualité et du service.

Si la réduction des coûts est une raison importante et récurrente dans les différentes études réalisées, il semble qu'au fil du temps ce ne soit plus la raison principale. Des éléments comme la politique interne, la focalisation sur les activités cœurs de métier et l'amélioration de la qualité du service prennent une place importante.

Les différents types de prestataires

En termes de prestataires externes, il convient d'en distinguer différents types qui peuvent intervenir sur une partie ou la totalité du processus de recrutement. Strewick (2008), dans un ouvrage sorti en 2008 portant sur l'introduction aux ressources humaines, liste cinq différents types de prestataires externes : les agences de recrutement, les chasseurs de tête ou cabinets d'approche directe, les agences de communication, les agences pour l'emploi et les établissements scolaires.

Nous synthétisons ci-dessous les définitions données par Strewick (2008) à propos de ces cinq types de prestataires.

1. Les agences de recrutement peuvent gérer l'entièreté du processus de recrutement jusqu'à la fourniture d'une liste restreinte de candidats. Elles proposent des candidats au départ de leur base de données et peuvent également publier des annonces au nom de la société cliente. Elles présentent pour principaux avantages (i) de pouvoir proposer rapidement des candidats, (ii) de pouvoir gérer aisément, pour le client, des candidatures multiples et (iii) dans certains cas, de disposer d'une spécialisation dans un domaine particulier facilitant le travail de recrutement (IT, sciences, etc.). Les principaux désavantages sont (i) le coût de leurs prestations, (ii) l'inadéquation des candidats qu'elles peuvent fournir si elles ne disposent pas de la bonne information et (iii) la tendance des employés recrutés par les agences de recrutement à bouger plus rapidement.
2. Les chasseurs de tête (~cabinets d'approche directe) se différencient des agences de recrutement au niveau des prestations qu'ils fournissent. Généralement, ils sont appelés lorsque des sociétés recherchent un ou plusieurs profils seniors et/ou très spécialisés. Ils ont une approche directe, c'est-à-dire qu'ils recherchent et prennent contact directement avec des candidats potentiels à la fonction. Les candidats seront généralement approchés discrètement, étant entendu que ces derniers ne sont généralement pas dans une phase active de recherche d'emploi.
3. Les agences de communication vont aider à concevoir une publicité pour la fonction ou une campagne complète et conseiller sur le média à utiliser.
4. Les agences pour l'emploi sont des ASBL publiques qui peuvent supporter localement le processus de recrutement d'une entreprise. Elles ont pour objectif de remettre à l'emploi du personnel non employé (principalement peu ou pas qualifié) dans le domaine manuel ou administratif.
5. Les établissements scolaires peuvent également aider à fournir de nombreux candidats volontaires mais généralement inexpérimentés.

3.2 La tarification et les modèles de facturation

Nous nous intéressons ici uniquement à la tarification et modèles de facturation utilisés par les agences de recrutement et les chasseurs de tête.

La tarification d'un recrutement

La tarification ou le coût d'un recrutement externe s'exprime généralement comme un pourcentage du salaire annuel brut de la fonction qui comprendra, ou pas, les différents avantages. Les frais de recherche (annonce) sont généralement exclus et ajoutés en sus du coût du recrutement.

Stredwick (2008) et Peretti (2013) estiment que le coût d'un recrutement varie (i) entre 10 et 22% du salaire annuel pour une agence de recrutement et (ii) entre 25% et 50% du salaire annuel pour un chasseur de tête (Peretti, 2013; Stredwick, 2008). En fonction des profils recherchés, ces montants peuvent devenir très élevés.

Les modèles de facturation

Il existe différents modèles de facturation utilisés par les agences de recrutement et les chasseurs de tête. Ces modèles se classeront soit dans une obligation de moyens ou dans une obligation de résultats (*Les différents modes de rémunération des cabinets de recrutement, 2018; Pricing Models in Recruitment, 2020*). Nous décrivons ci-dessous trois modèles de tarification : le *retainer model*, le *flat model* et le *contingency model*.

Le ***retainer model*** est un modèle de type « obligation de moyens » dans lequel la facturation se réalise par étapes. Généralement, il est découpé comme suit : un acompte est versé à la signature de la mission, un deuxième versement est effectué à la présentation d'une liste restreinte de candidats et le versement final est réalisé lorsqu'un candidat est effectivement engagé. Les avantages de ce modèle sont : une promesse de moyens de la part de l'agence pour optimiser la réussite de la mission et des versements étalés dans le temps. Les inconvénients sont : il n'y a pas d'obligation de résultat et il faut parfois avancer des sommes substantielles qui ne sont généralement pas remboursables en cas d'échec.

Le ***flat model*** est un modèle de type « obligation de moyen » dans lequel la facturation se réalise sur base d'un taux horaire ou d'un taux journalier (régie). Dans ce cas-là, le temps effectivement presté par l'agence de recrutement ou le chasseur de tête est facturé au client. Le principal avantage est la flexibilité de l'approche qui n'oblige pas à payer pour un processus de recrutement complet. Les besoins seront généralement très ciblés : élaboration d'une stratégie de recrutement, réalisations d'interviews, etc.

Le **contingency model** ou « pay per hire » ou « no cure, no pay » est un modèle de type « obligation de résultats » dans lequel la facturation est réalisée uniquement en cas de succès. C'est le modèle le plus répandu car le risque est faible pour la société cliente. Toutefois, selon Cottel (2016), ce modèle peut amener un certain nombre de questions notamment au niveau de l'engagement de l'agence de recrutement ou du chasseur de tête. En effet, ce modèle aura tendance à favoriser des comportements amenant à un résultat rapide et ce, potentiellement au détriment de la qualité du recrutement (Cottell, 2016).

3.3 La qualité de la relation et son influence sur le succès de l'externalisation

Dans la littérature, il est intéressant de constater que certains auteurs ont cherché à mettre en évidence les facteurs sociaux, plutôt qu'économiques, qui pouvaient exercer une influence sur le succès de l'externalisation. Le succès d'une externalisation RH peut être défini comme *la satisfaction des avantages obtenus par une organisation à la suite de l'externalisation des ressources humaines* (Grover et al., 1996).

Jae-Nam & Young-Gul (1999) ont étudié la relation entre la qualité du partenariat et le succès de l'externalisation. Les auteurs décrivent que *les partenariats réussis permettent d'atteindre des objectifs organisationnels et de construire un avantage compétitif que chaque organisation ne pourrait pas atteindre seule*. Dans leur étude, ils démontrent que la qualité du partenariat est un bon indicateur du succès de l'externalisation.

De manière plus détaillée, les auteurs distinguent les facteurs qui témoignent de la qualité du partenariat des déterminants qui influencent cette dernière. Le modèle de recherche utilisé par les auteurs est présenté dans la figure 2.

Les résultats de leur recherche montrent que la qualité du partenariat, définie par les quatre facteurs (i) « confiance », (ii) « compréhension du business », (iii) « partage des bénéfices et des risques » et (iv) « engagement », est corrélée positivement avec le succès de

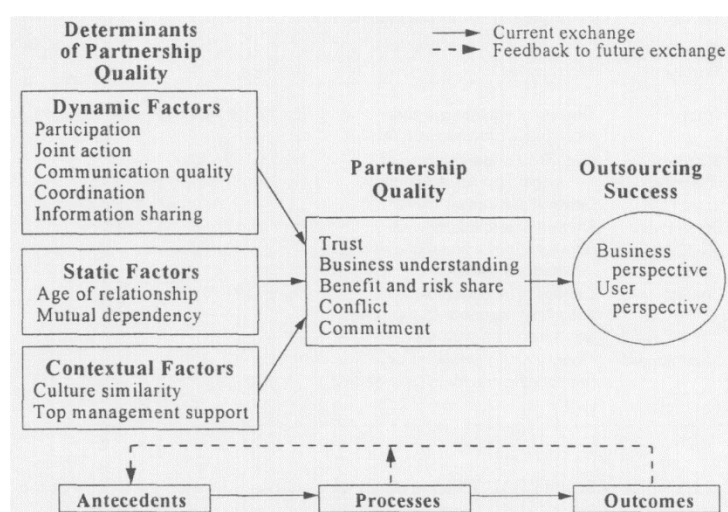


Figure 1 : Modèle de recherche pour évaluer la qualité du partenariat et son lien avec le succès de l'externalisation (Jae-Nam & Young-Gul, 1999)

l'externalisation. Le facteur « conflit » est quant à lui corrélé négativement avec le succès de l'externalisation.

Ils montrent aussi que les déterminants (i) « participation », (ii) « qualité de la communication », (iii) « partage d'information » et (iv) « support du top management » exercent une influence positive sur la qualité du partenariat. Les déterminants (i) « âge du partenariat » et (ii) « dépendance mutuelle » sont, quant à eux, corrélés négativement avec la qualité du partenariat. Enfin, les déterminants (i) « action commune », (ii) « coordination » et (iii) « similarité culturelle » n'ont, quant à eux, pas d'effets sur la qualité du partenariat (Jae-Nam & Young-Gul, 1999).

Dans une étude réalisée en Turquie en 2013, Ates (2013) a réutilisé le modèle de recherche de Jae-Nam & Young-Gul (1999) pour étudier l'influence de la qualité du partenariat sur le succès de l'externalisation des ressources humaines. Le tableau ci-dessous compare les résultats des deux études.

Tableau 2 : déterminants ayant une influence sur la qualité du partenariat (Ates, 2013; Jae-Nam & Young-Gul, 1999)

Influence sur la qualité du partenariat	Jae-Nam & Young-Gul (1999)	Ates (2013)
Effets positifs sur la qualité du partenariat (+)	<i>Participation</i> <i>Qualité de la communication</i> <i>Partage d'information</i> <i>Support du top management</i>	<i>Action commune</i> <i>Qualité de la communication</i> <i>Partage d'information</i> <i>Dépendance mutuelle</i> <i>Similarité culturelle</i> <i>Support du top management</i>
Ineffectifs sur la qualité du partenariat (NA)	<i>Action commune</i> <i>Coordination</i> <i>Similarité culturelle</i>	<i>Coordination</i> <i>Âge du partenariat</i>
Effets négatifs sur la qualité du partenariat (-)	<i>Âge du partenariat</i> <i>Dépendance mutuelle</i>	<i>Participation</i>

La comparaison des résultats montre que dans le cadre de l'externalisation des ressources humaines, les déterminants « action commune », « dépendance mutuelle » et « similarité culturelle » ont un effet positif sur la qualité du partenariat et donc sur le succès de l'externalisation.

Ee et al. (2013) ont également étudié si la qualité du partenariat exerçait une influence sur le succès de l'externalisation des ressources humaines. Dans un modèle de recherche plus simple (voir figure 3), ils ont posé comme hypothèse que les facteurs « confiance »,

« compréhension du business », « engagement », « communication » et « support du top management » contribuent à la qualité du partenariat et au succès de l'externalisation.

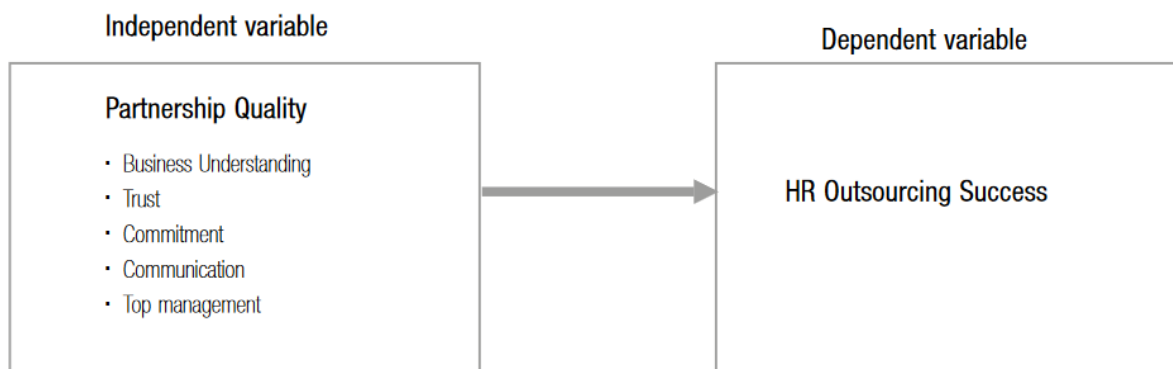


Figure 2 : Modèle de recherche pour évaluer la qualité du partenariat et son lien avec le succès de l'externalisation (Ee et al., 2013)

Leurs résultats montrent que la confiance, la compréhension du business et la communication sont corrélés positivement avec le succès de l'externalisation. Ces résultats sont concordants avec l'étude de Jae-Nam et Young-Gul (1999). Cependant, l'engagement et le support du top management n'ont pas, selon les résultats obtenus par les auteurs, une contribution statistique significative dans le succès de l'externalisation. Ces derniers résultats ne sont pas concordants avec l'étude de Jae-Nam et Young-Gul (1999). Ee et al. (2013) évoquent deux explications : (i) l'engagement pourrait être éclipsé par les autres facteurs influençant la qualité du partenariat tels que la confiance et la compréhension du business et (ii) le support du top management est supposé non nécessaire à partir du moment où les employés du service RH sont capables de gérer la relation d'externalisation de manière efficace.

3.4 Le processus de recrutement et de sélection

Dans ce chapitre, nous allons décrire par étapes la construction d'un processus de recrutement et de sélection en nous basant sur la littérature. Cela nous permettra, par après, de mettre en évidence et de comprendre les étapes et sous-étapes sur lesquelles les entreprises et les prestataires de recrutement collaborent.

Pour définir la structure de base, nous avons utilisé le chapitre 2 du Livre Gestion des ressources humaines de Bernard Martory et Daniel Crozet (2016). Cette approche est complétée par d'autres sources afin d'approfondir notre compréhension du processus.

3.4.1 Définition du ou des besoins en recrutement

Le processus de recrutement débute par la définition du besoin en recrutement. Cette étape est cruciale et il est préférable de ne pas la réaliser dans l'urgence. Afin d'être encore plus efficient, il conviendrait même d'inscrire ce recrutement dans un plan général de recrutement (Martory & Crozet, 2016).

La définition du ou des besoins en recrutement est une tâche fréquemment négligée par les entreprises. Il convient de définir le contenu de la fonction à remplir et le profil du candidat qui pourra y répondre (Diard et al., 2020). Le tableau 3 reprend différents éléments à prendre en compte lors de la définition du besoin.

Tableau 3 : définition de la fonction (de Falco, 2016; Martory & Crozet, 2016)

Éléments	Questions à se poser
Intitulé du poste	Quel sera le nom de la fonction occupée ?
Mission du poste	Quel est le positionnement du poste dans la mission globale de la structure ?
Principales responsabilités	Que va devoir faire le candidat et comment va-t-il devoir le faire ?
Positionnement dans la structure	Quelle sera sa position dans l'organigramme ? Aura-t-il des subordonnées ? Qui sera son responsable hiérarchique ? Quelles seront ses relations avec les autres employés ?
Rémunération	Quel sera le package salarial proposé au candidat ?
Conditions matérielles et fonctionnelles	Comment sera organisé le travail et quels seront les outils mis à disposition du candidat ?

3.4.2 Définition du profil du candidat

Après avoir déterminé le besoin en recrutement, l'entreprise peut alors transposer ce besoin dans la définition du profil d'un candidat. Afin d'être le plus exhaustif possible, il conviendrait de partir de la fiche de poste déterminée à l'étape précédente pour arriver à une fiche de profil (de Falco, 2016).

Idéalement, le profil du candidat permet de répondre aux missions principales du poste. Afin de décrire les éléments de profil pertinents, l'entreprise sélectionne entre 3 et 5 missions principales et y fait correspondre les compétences nécessaires. Il n'est pas opportun de prendre en compte toutes les missions et toutes les tâches possibles car cela reviendrait à obtenir une fiche de profil tellement complexe qu'aucun candidat ne pourrait y correspondre (Diard et al., 2020). Le tableau 4 reprend une liste des éléments à prendre en compte pour définir le profil du candidat.

Tableau 4 : définition du profil du candidat (de Falco, 2016; Martory & Crozet, 2016)

Éléments	Questions à se poser
Expérience	Etudes, formations, parcours professionnels ?
Compétences	Quels sont les savoir et savoir-faire nécessaires ? Quelles sont les complémentarités par rapport à l'équipe ?
Motivation	Quels sont les facteurs intrinsèques et extrinsèques qui motivent le candidat ?
Personnalité	Capacités d'intégration ? Impact sur l'organisation ?

3.4.3 Identification des sources de recrutement

Suivant la taille des entreprises, leur situation et la complexité du poste à pourvoir, les besoins en recrutement ne sont pas similaires et les entreprises ne vont donc pas utiliser les mêmes outils. Chaque entreprise doit définir comment elle va procéder à son recrutement (Martory & Crozet, 2016). Le choix des sources de recrutement est une phase essentielle car cela revient à définir les canaux via lesquels l'entreprise va entrer en contact avec des candidats afin de les amener à postuler. Le ou les canaux doivent donc être adaptés aux profils des candidats recherchés (Diard et al., 2020). Le tableau 5 reprend les différentes sources de recrutement qui existent.

Tableau 5 : sources de recrutement

Sources de recrutement
<ul style="list-style-type: none"> - Cooptation, autorecrutement - Exploitation d'une réserve de recrutement - Affichage sur les lieux d'embauches - Petites annonces - Recours aux organismes d'emploi nationaux ou locaux - Candidatures spontanées externes - Recrutement dans les organismes de formation - Embauche après mission d'intérim ou de stage - Chasseur de têtes - Cabinets spécialisés - Internet

Les sources présentées dans le tableau 3 relèvent du recrutement externe (les candidats viennent de l'extérieur) or celui-ci peut également être réalisé en interne (au sein de l'organisation). Le recrutement externe présente différents avantages comme une expérience et une vision externes. Cependant, les candidats qui viennent de l'extérieur ne sont généralement pas opérationnels immédiatement et le risque d'un échec de recrutement est plus grand. De l'autre côté, le recrutement interne permet un processus plus rapide et donne des perspectives d'évolutions aux collaborateurs. Il faudrait, cependant, veiller à ne pas créer de conflit interne (Diard et al., 2020).

3.4.4 Mise en place des moyens de recrutement

Cette étape concerne la mise en œuvre des moyens de recrutement définis à l'étape précédente selon la stratégie décidée.

Selon Hayati (2019), lors des processus de recrutement, les candidats manquent fréquemment d'informations relatives à l'entreprise et aux caractéristiques du poste (Hayati, 2019). La première étape du recrutement se réalisera donc en amont de la campagne de recrutement par la création d'une marque employeur. Cette marque employeur pourra être mise en avant sur le site internet de l'entreprise afin que les candidats puissent disposer d'informations pertinentes et attrayantes. En outre, plus les candidats disposent d'informations, plus ceux-ci seraient favorables à postuler et ensuite à travailler dans l'entreprise (Gregory et al., 2013).

La mise à disposition des informations pour les candidats peut donc passer par la création de la marque employeur en ligne. Un des moyens les plus utilisés pour diffuser les informations

relatives à l'entreprise et au poste à pourvoir est la diffusion d'une offre d'emploi. Elle sert donc d'outil marketing car elle permet de diffuser de l'information mais elle est également un premier outil de sélection. De fait, celle-ci va permettre un premier tri grâce aux conditions à remplir pour exercer la fonction (Diard et al., 2020). Nous allons détailler les caractéristiques de l'offre d'emploi dans le point suivant car la publication de celle-ci s'inscrit dans la campagne de recrutement comme un outil.

3.4.5 Campagne de recrutement

L'objectif de la campagne de recrutement est d'amener des candidats à postuler à l'offre d'emploi. A côté de ce premier objectif, l'entreprise peut en profiter pour créer ou développer sa marque employeur. Dans certaines organisations, ces campagnes de recrutement sont intégrées à la politique marketing et communication de l'entreprise et deviennent donc un outil de publicité (Martory & Crozet, 2016).

Lors de l'élaboration de la campagne, les cibles devront être identifiées afin de sélectionner les canaux de communication adéquats pour les atteindre. Les cibles représentent donc les candidats idéaux, ceux qui correspondraient à 100 % au profil défini dans les étapes précédentes. Il faut également prendre en compte les variables environnementales suivantes : état du marché, disponibilité de ce type de profil et image de l'entreprise. Afin d'avoir une efficacité optimale, il conviendra d'adapter les médias utilisés, la durée de la campagne et la fréquence de partage des offres d'emploi en tenant compte des variables précitées (Martory & Crozet, 2016).

L'offre d'emploi est un outil utilisé dans la campagne afin d'attirer des candidats. Elle doit être la plus proche possible de la réalité de la fonction à pourvoir et elle ne doit pas sur vendre le poste. A l'inverse, si l'offre d'emploi est trop sélective, il y aurait un risque de ne pas recevoir de candidatures. De manière générale, les offres d'emploi doivent également respecter certaines normes législatives pour éviter toute discrimination (Martory & Crozet, 2016). Le tableau 6 reprend les parties principales et le contenu respectif d'une offre d'emploi type.

Tableau 6 : les parties principales d'une annonce et leur contenu (Diard et al., 2020)

Partie	Contenu
Intitulé du poste	Intitulé de la fonction à pourvoir. L'intitulé peut être plus ou moins attractif pour les candidats. Un commercial deviendra ainsi un « business developer » (à traduire en français cependant)
Présentation de l'entreprise	L'enjeu est de donner au candidat l'envie de rejoindre l'entreprise. Il sera important de présenter les activités, le chiffre d'affaires (éventuellement), les implantations géographiques, le nombre de collaborateurs et tout ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents (ses produits, ses valeurs, son mode de fonctionnement, ses espaces de travail, son management, ...)
Description de poste de travail et profil – Place dans l'organisation (Martory & Crozet, 2016)	L'objectif est de donner les informations principales concernant les missions/tâches, les CPM (compétences, personnalité, motivation) ainsi que le niveau de diplôme et d'expérience attendus – Il sera également utile de positionner le poste au sein de l'organigramme en mentionnant les relations directes, indirectes et les liens de subordinations
Démarche administrative	Le but est d'expliquer au candidat ce qu'il doit faire pour postuler : documents requis, manière de faire parvenir la candidature et date limite d'envoi de candidature

Pendant la campagne de recrutement et à la fin de celle-ci, il convient d'effectuer un suivi avec des indicateurs préalablement déterminés (Martory & Crozet, 2016). Selon une étude réalisée par le cabinet de recrutement Hudson¹, seulement 32 % des entreprises analysent la qualité de leur recrutement. Cette analyse est une tâche complexe car elle nécessite la définition de bons indicateurs mais également l'usage d'un outil permettant la compilation et l'étude des données. Cette problématique est accentuée au sein des plus petites entreprises pour des raisons temporelles et économiques (Solus & Engel, 2017).

Le suivi d'une campagne de recrutement poursuit plusieurs objectifs (Martory & Crozet, 2016) :

- Analyse des coûts liés aux candidatures déposées, retenues et soumises
- Analyse des rendements selon des indicateurs déterminés

¹ Hudson, étude mondiale sur la qualité du recrutement : « Hiring for Success », réalisée en 2013 avec l'Institut HRO Today, auprès de 246 DRH, http://hudson.fr/Portals/FR/pdf/CP%20Etude%20Hudson%20-%20Hiring%20for%20success_VF.pdf

- Etablissement des normes pour les processus futurs liés aux délais de réponse.

Selon Solus et Engel (2017), les entreprises analysent la qualité de leur recrutement pour des raisons économiques. En améliorant le processus de recrutement et en réussissant à recruter plus rapidement, les entreprises peuvent gagner en compétitivité. Ils mettent en avant plusieurs indicateurs qui permettent de mesurer la performance du recrutement tout en précisant que chaque entreprise doit définir ses propres indicateurs en fonction de ses besoins. L'utilisation de plusieurs indicateurs est recommandée afin d'obtenir une évaluation de meilleure qualité.

Voici une liste des indicateurs proposés par Solus et Engel (2017) :

- Quantité de postes à pourvoir (CDI, CDD, stage, alternance)
- Durée moyenne pour effectuer un recrutement
- Coûts liés à la procédure de recrutement (directs et indirects)
- Des indicateurs de qualité :
 - o Taux de turnover
 - o Evaluation de la performance du nouveau collaborateur réalisée par le manager
 - o Satisfaction du manager par rapport au nouveau collaborateur
 - o Capacité d'intégration
 - o Temps nécessaire pour devenir productif

3.4.6 Sélection

Cette étape est la dernière étape du processus avant l'engagement et l'intégration du collaborateur. Les recruteurs ou managers décisionnaires vont devoir classer les candidats afin de déterminer lequel d'entre eux correspond le mieux au profil recherché. Les candidats vont donc être évalués sur base de certains critères qui seront appréciés de manière subjective en fonction des recruteurs, malgré des tentatives pour rendre l'évaluation objective (Martoy & Crozet, 2016).

Afin de réaliser la sélection la plus efficace possible, il convient d'utiliser une combinaison d'outils de sélection qui existent. Le choix d'une bonne combinaison d'outils rend la phase de sélection compliquée mais permettra d'objectiver au mieux l'évaluation (Diard et al., 2020).

Dans le processus complet de recrutement et de sélection, la sélection peut être abordée selon une succession de phases telle que présentée dans la figure 3.

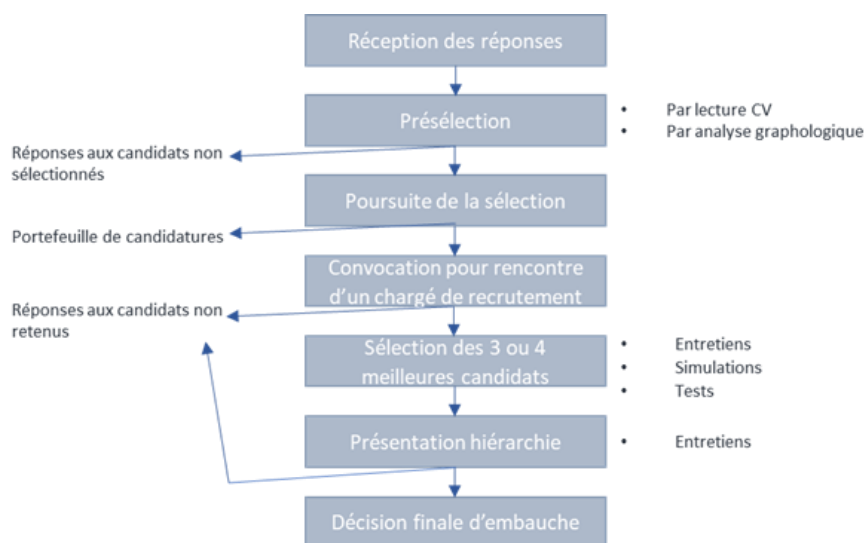


Figure 3 : phase de sélection des candidatures (Martory & Crozet, 2016)

Chaque phase présentée dans la figure 3 peut être composée de différents outils qui permettent d'arriver à la décision finale d'embauche. Nous allons définir plus en détail certaines étapes afin de bien comprendre les mécanismes et les outils qui mènent à cette décision finale.

Présélection

Après réception des candidatures, une première analyse va être effectuée par les personnes en charge du recrutement. Les recruteurs vont procéder à l'analyse du curriculum vitae et de la lettre de motivation. Cela permet en premier lieu d'apprécier si le profil du candidat correspond au profil recherché. Grâce au CV, on peut voir si le candidat dispose des prérequis pour passer aux phases ultérieures (Martory & Crozet, 2016). Cependant, le CV ne permet pas de valider le niveau de langue ou la motivation d'une personne par exemple. Il sera utile pour prendre connaissance d'éléments factuels comme l'expérience ou les diplômes. Cependant, il ne faudra pas considérer que tous les éléments écrits dans le CV sont corrects. Le recruteur devra pouvoir vérifier l'exactitude de ces informations en cas de doute (Diard et al., 2020).

Dans le schéma proposé par Martory & Crozet (2016), on constate que l'analyse graphologique est présente dans la phase de présélection. Cette analyse consiste à tirer des

conclusions sur la personnalité via l'analyse des écrits. Cette pratique est aujourd'hui de plus en plus délaissée par manque de validité scientifique (Bruchon-Schweitzer & Laberon, 2011).

Lors de cette phase de présélection, trois conclusions sont possibles pour le candidat (Martory & Crozet, 2016) :

1. Passage à la phase suivante du recrutement : le profil correspond au poste recherché (Cette étape fait partie de la poursuite de la présélection)
2. Mise dans la réserve de recrutement : le profil ne correspond pas au poste recherché mais il pourrait convenir pour une autre fonction, le candidat est averti qu'il est placé en réserve (Cette étape fait partie de la poursuite de la présélection)
3. Refus : le profil du candidat ne correspond ni au poste recherché ni à l'entreprise, le candidat est averti du refus

Convocation pour rencontre d'un chargé de recrutement

A la suite de la présélection, l'entreprise devra définir quels sont les outils utilisés dans la phase de sélection. Les outils présentent tous des avantages et des inconvénients avec des validités différentes. Comme Martory et Crozet (2016) l'expriment, ces outils doivent servir « d'aides à la décision ». En outre, afin de réduire la subjectivité, il convient de définir les outils qui seront utilisés avec l'aide de spécialistes. Par souci d'équité, il faut appliquer la même procédure pour chaque candidat. Nous présentons ci-dessous quelques outils classiques utilisés durant la sélection afin d'en comprendre le fonctionnement et ce qu'ils peuvent apporter à la sélection.

❖ L'entretien d'embauche

C'est une des méthodes les plus courantes lors du processus de recrutement et sélection. Afin d'être pertinent, il faut l'utiliser en complément d'autres outils. Il permet de déceler les motivations d'un candidat (Diard et al., 2020). L'entretien peut être réalisé sous trois formes (Martory & Crozet, 2016) :

- Structuré : il s'agit d'une interview sur base d'une liste de questions bien précises qui laisse peu de liberté à l'interlocuteur. Via ce type d'entretien, on pourra comparer les réponses données entre les candidats.

- Semi-structuré : on laisse de la liberté au candidat même si l'entretien est globalement structuré par le recruteur. Cela permet aux candidats d'exprimer leurs motivations et leurs compétences. C'est le type d'entretien le plus couramment utilisé.
- Libre : le candidat peut s'exprimer librement. Il aura le loisir de choisir les sujets qui lui paraissent importants. Il est difficile de comparer les candidats entre eux avec cette forme d'entretien.

A la suite de l'entretien avec le candidat, les trois possibilités présentées lors de la présélection apparaissent à nouveau. Dans le cas où l'entreprise souhaite continuer avec le candidat, elle va lui faire passer différents tests, simulations ou autres entretiens.

Outre l'aspect « évaluation » lié à l'entretien, il est un outil utile à l'entreprise dans le processus d'engagement du candidat. Le recruteur qui va communiquer des informations sur l'entreprise et sur le poste va avoir un impact positif sur le candidat. Ce rôle d'informateur est important afin de s'assurer que le candidat continue le processus. A l'inverse, un recruteur pourrait avoir un effet négatif sur un candidat en communiquant peu ou mal à propos de l'entreprise ou du poste (Saks & Uggerslev, 2010).

❖ La réalisation de tests

Les tests physiques qui cherchent à évaluer les aptitudes physiques ou de connaissances professionnelles d'un individu sont généralement reconnus. Cependant, les tests psychologiques, d'intelligence ou sociaux sont plus controversés. Il faut éviter de prendre leurs résultats pour acquis même s'ils peuvent avoir l'air scientifiques (Martory & Crozet, 2016).

Lorsqu'une entreprise utilise des tests, il est opportun d'utiliser des tests standardisés. Cela permettra de comparer les résultats obtenus entre les candidats. En outre, il conviendra de définir précisément les tests à utiliser en fonction des aptitudes, compétences ou traits de personnalité que l'on souhaite analyser. La passation de test est coûteuse en temps et en argent. L'étape de préparation est donc importante avant de débiter les tests (Vincent, 2019).

❖ La mise en situation

On va mettre les candidats dans des situations proches de la réalité afin de voir comment ceux-ci vont réagir (Martory & Crozet, 2016). En fonction de la qualité de la constitution de la

mise en situation, elle serait l'un des meilleurs indicateurs pour obtenir une sélection fiable (Diard et al., 2020).

Les mises en situation peuvent être établies pour un candidat seul, en groupe ou en tête-à-tête. On sélectionnera la méthode utile en fonction des comportements que l'on veut évaluer chez la personne et les caractéristiques du poste à pourvoir (Borteyrou, 2011).

❖ La discussion de groupe

L'organisation de discussion de groupe est pertinente lorsqu'elle est organisée par un recruteur formé. Elle doit être organisée pour permettre aux collaborateurs d'échanger à propos du contenu du travail afin de détecter si le candidat maîtrise ce contenu. D'un autre côté, elle peut permettre au recruteur d'apprécier des éléments liés à la personnalité du candidat. Il pourra évaluer des éléments comme le leadership, les capacités de réflexion ou encore le niveau d'extraversion (Martory & Crozet, 2016).

En outre, ces entretiens de groupe permettent d'évaluer la compatibilité entre le candidat et les membres de l'équipe. Pour obtenir de meilleurs résultats, les responsables du recrutement doivent fournir des échelles de mesure standardisées aux équipes (Vincent, 2019).

❖ La vérification des références

La vérification des références est une étape lors de laquelle l'entreprise va contacter l'ancien employeur, un ancien manager ou d'anciens collègues. Il faut toujours tenir compte de la confidentialité et avertir le candidat avant de réaliser la vérification (Diard et al., 2020).

Cette vérification permet de confronter les éléments apportés par le candidat avec les informations apportées par les différentes sources. Vincent (2019) conseille de réaliser cette vérification à 360°. L'objectif est de pouvoir échanger avec toutes les personnes qui gravitent autour du candidat afin d'obtenir différents points de vue sur les facettes du candidat. Pour lui, voici la liste des personnes à contacter : superviseur, manager supérieur, subordonné, collègue, client et membre du réseau personnel.

❖ Proposer une immersion professionnelle

Vincent (2019) met en avant une dernière possibilité pour réaliser l'évaluation d'un candidat ; l'immersion professionnelle. On peut proposer à un candidat de venir travailler un jour dans l'entreprise. Cela permettra au candidat (i) d'avoir une bonne vision de l'emploi à pourvoir et (ii) cela permet à l'entreprise d'évaluer en situation réelle les interactions avec les collègues et la personnalité du candidat. Malheureusement, cette possibilité est rarement appliquée car elle est couteuse en temps. Il propose donc de réserver cette possibilité pour les meilleurs candidats. Cependant, nous remettons en cause cette possibilité car nous l'avons peu vue dans la littérature.

Sélection des 3 ou 4 meilleurs candidats

A la suite des différents tests et entretiens réalisés précédemment, l'entreprise va pouvoir sélectionner un nombre restreint de candidats qu'elle va pouvoir présenter à la hiérarchie.

❖ Présentation hiérarchie et décision d'embauche

C'est en général, le responsable hiérarchique qui choisira le candidat pour le poste à pourvoir. Il lui sera présenté et un entretien dédié peut être organisé afin que ce dernier puisse prendre une décision éclairée (Martory & Crozet, 2016). Généralement, tous les acteurs de la ligne hiérarchique participent à la prise de décision (RH, équipe recrutement, manager, direction).

❖ Proposition

Une fois la décision d'embauche prise, il convient de réaliser une proposition au candidat. Ce n'est pas parce que l'entreprise a décidé que le candidat correspondait à leur besoin que ce dernier acceptera la proposition. Il arrive que certains refusent la proposition pour diverses raisons. Ils pourraient d'un côté ne pas avoir apprécié le processus de recrutement ou de l'autre côté ne pas trouver la proposition compétitive au regard des conditions proposées (Martory & Crozet, 2016).

4 Récolte des données

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons décidé d'interviewer quatre sociétés : deux entreprises qui externalisent une partie de leurs recrutements et deux agences qui proposent des services de recrutement. Pour supporter les échanges durant les entretiens, nous avons réalisé et utilisé un guide d'entretien (voir annexe 1).

Les quatre sociétés interviewées sont présentées ci-après de manière succincte. Pour des raisons de confidentialité, le nom des sociétés n'est pas communiqué.

4.1 Présentation des entreprises et des agences interviewées

Entreprise 1

Nous avons interviewé la responsable globale des services RH de l'entreprise 1. L'entreprise 1 est une société internationale de plus de 22 000 employés (dont environ 1100 en Belgique) spécialisée dans la chimie et les matériaux avancés. Elle est présente dans de nombreux secteurs tels que l'aéronautique, l'automobile, l'énergie et l'industrie. Le département RH de l'entreprise 1 comptabilise environ 400 personnes dont 230 en charge des opérations et 170 en charge des projets et de la stratégie.

Entreprise 2

Nous avons interviewé une responsable du recrutement au sein du département RH de l'entreprise 2. L'entreprise 2 est une société qui compte environ 660 employés et est considérée leader mondial dans le domaine des technologies de diffusion et de production de contenus audiovisuels. Elle fournit des solutions innovantes aux industries du sport, des médias et du divertissement. Le service RH de l'entreprise 2 comptabilise une douzaine de personnes dont trois ont la charge du recrutement.

Agence 1

Nous avons interviewé la directrice commerciale de l'agence 1 pour les régions Wallonie et Bruxelles. L'agence 1 est une société spécialisée dans les services de recrutement et de gestion des ressources humaines. Elle comptabilise environ 280 collaborateurs. Elle offre une gamme complète de solutions personnalisées pour aider les entreprises à trouver, sélectionner et développer les talents.

Agence 2

Nous avons interviewé une consultante RH sénior qui travaille pour l'agence 2. L'agence 2 est une jeune et petite structure en développement qui est spécialisée dans plusieurs types de service dont le recrutement de profils Sales, Marketing et RH. L'agence 2 emploie 14 personnes et fait partie d'un groupe Belge.

4.2 Mise à plat des données

A présent, nous allons présenter les résultats de nos entretiens semi-directifs réalisés avec les quatre sociétés. Dans les annexes se trouvent des tableaux récapitulatifs des entretiens.

4.2.1 Contexte d'externalisation des recrutements

La volonté de se concentrer sur les activités cœur de métier et le manque de retour sur investissement lié au développement d'une expertise interne constituent les raisons qui ont poussé l'entreprise 1 à externaliser une partie de ses recrutements. Lors d'un recrutement, le choix d'externaliser vers une agence est une décision qui est prise durant le processus de recrutement et qui implique le hiring manager. La décision sera basée sur la valeur ajoutée que peut apporter le fait d'externaliser le recrutement.

Pour l'entreprise 2, le manque de temps des recruteurs et/ou l'empreinte locale quand il s'agit de recruter dans une région spécifique et/ou la complexité liée au recrutement de certains types de profils constituent les raisons qui ont poussé à externaliser une partie des recrutements. La décision d'externaliser le recrutement sera prise par le département RH sur base de ces éléments de contexte.

Les deux entreprises interviewées considèrent que le coût lié à l'externalisation d'un recrutement est très important. Pour l'entreprise 1, ce coût est reporté sur le service qui recrute de manière à responsabiliser le hiring manager. Cette manière de faire peut, selon notre interlocutrice, avoir des effets négatifs dans le cas où le manager refuse d'externaliser un recrutement qui le nécessiterait pour une question de coût. Pour l'entreprise 2, les coûts importants liés aux recrutements qui ont été externalisés dans le passé ont poussé l'entreprise à engager un recruteur supplémentaire en interne et à faire appel aux agences de recrutement de manière plus restreinte.

L'expertise, le professionnalisme, les outils, le carnet d'adresses et l'expérience vécue par le candidat constituent des éléments qui, pour l'entreprise 1, amènent de la valeur lors de l'externalisation d'un recrutement. La rapidité, l'expertise, la présence et la connaissance du marché local constituent des éléments qui amènent de la valeur lors de l'externalisation d'un recrutement pour l'entreprise 2. Autant l'entreprise 1 que l'entreprise 2 considèrent que l'expertise et les notions qui gravitent autour (professionnalisme, outils, ...) sont des éléments à forte valeur ajoutée lors de l'externalisation d'un recrutement vers un prestataire.

Les deux agences de recrutement interviewées fournissent des services de recrutement à de nombreuses entreprises. L'agence 1 considère que sa valeur ajoutée se trouve dans l'expertise, la spécialisation sur certains types de profil, son carnet d'adresses ainsi que la capacité à fournir des services à la carte et/ou sur mesure. L'agence 2, quant à elle, considère que sa valeur ajoutée se trouve dans l'expertise dans ses métiers (RH, Sales et Marketing), l'agilité, les valeurs humaines et la recherche d'un partenariat qui va au-delà de la simple relation commerciale. Pour le partenariat, il s'agit du soutien du client dans sa recherche mais également dans l'analyse du problème que le client peut avoir vis-à-vis d'un recrutement.

4.2.2 Structure de la relation

Communication entre les parties et modèle contractuel

Au niveau des contacts entre entreprise et agence de recrutement, nous pouvons les distinguer selon les objectifs poursuivis. D'une part, il y a les contacts établis dans le cadre de la création et du suivi général de la relation et d'une autre part les contacts établis dans le cadre du suivi d'un projet ou d'une mission spécifique (ex. : recrutement d'un ou plusieurs profils).

Pour l'entreprise 1 et 2, un contact biannuel ou annuel est organisé pour assurer le suivi général de la relation avec le prestataire. Cette relation est avant tout commerciale et est définie dans un contrat cadre qui sert de base pour les différentes missions qui seront demandées au prestataire pendant la durée de couverture du contrat. Ce contrat cadre est soit à l'initiative de l'entreprise cliente et basé sur des modèles établis par le service juridique de l'entreprise (entreprise 1) soit proposé par le prestataire et adapté aux desideratas de l'entreprise (entreprise 2). Pour les deux entreprises, la réunion biannuelle ou annuelle a pour objectifs de prévoir un moment plus officiel de discussion, de revoir des indicateurs (si

adéquat) et de communiquer des informations vers le prestataire : évolution du contexte de l'entreprise, de son contexte RH, éléments de culture, changements à venir, etc. Ces réunions sont organisées avec un recruteur et éventuellement un acheteur du côté de l'entreprise et un responsable ou un directeur commercial du côté de l'agence.

Les agences interviewées indiquent également réaliser ce type de suivi avec leurs clients. L'agence 1 propose systématiquement à ses clients d'organiser un suivi dont la fréquence sera adaptée en fonction du client et du potentiel de développement. Lors de ces meetings de suivi, en plus de recevoir de l'information, l'objectif des agences sera également d'identifier les nouveaux recrutements potentiels à réaliser pour la société cliente.

Lors de la réalisation d'une mission de recrutement, le suivi de la mission entre l'entreprise et le prestataire sera abordé et défini lors d'une réunion spécifique de démarrage qui porte le nom d'intake meeting (voir §4.2.3). L'agence 1 et l'agence 2 travaillent globalement de la même manière en s'adaptant aux attentes des clients. L'agence 1 propose par défaut un suivi hebdomadaire. L'agence 2 met en avant auprès de ses clients la procédure qui sera suivie et le besoin de feedback régulier mais discute toujours de la forme, de la pertinence et de la fréquence avec le client.

4.2.3 Processus de recrutement

Chaque entreprise dispose de son propre processus de recrutement. Les deux entreprises rencontrées disposent d'un processus de recrutement assez court. Elles nous ont présenté un processus standard qui peut être adapté en fonction des postes à pourvoir.

Les premières étapes des processus sont communes avec une demande qui émane du hiring manager. Cette demande sera ensuite validée et définie de manière précise avec un chargé de recrutement interne à l'entreprise. L'intake meeting (interne) ressortait comme une étape importante pour les entreprises car c'est à ce moment qu'une réflexion concrète est apportée sur les besoins en compétences. A la suite de cette réflexion, ils définiront ensemble le profil du candidat recherché.

L'offre d'emploi est rédigée sur base de la définition du poste à pourvoir et du profil recherché. Une première différence de processus apparaît au moment de la diffusion de l'offre d'emploi. L'entreprise 2 diffuse l'offre en interne et en externe directement. L'entreprise 1 va

d'abord partager l'offre en interne pour une période de deux semaines avant de diffuser en externe.

Si l'entreprise 1 ne reçoit pas de candidature en interne qui correspond à son besoin, elle ouvre alors le poste vers l'externe. C'est lors de cette étape que l'entreprise 1 décide d'externaliser ou non le recrutement. Dans le cas de l'entreprise 2, ce choix sera généralement réalisé à la fin du processus de recrutement s'ils n'ont trouvé aucun candidat interne ou externe correspondant à leur besoin.

Le reste de la procédure est similaire pour les deux entreprises. Dans les deux entreprises, un test de personnalité/motivation est systématiquement réalisé avant le premier entretien. Comme susmentionné, ces deux entreprises tentent d'avoir un processus de recrutement court afin de ne pas perdre le candidat dans une procédure trop longue. Dans cette optique, ils essaient de se limiter à la réalisation de deux entretiens avec le candidat : un premier entretien avec le hiring manager et le chargé de recrutement interne puis un second avec le hiring manager et des membres de la future équipe.

Les agences de recrutement nous ont décrit des processus de recrutement similaires. Certaines différences existent cependant entre les deux agences. L'agence 1 réalise systématiquement un test de personnalité avant l'interview alors que l'agence 2 le réalise avant de présenter le candidat à son client. Dans les deux agences, des évaluations plus poussées (Assessment center) peuvent être réalisées en fonction du besoin.

De manière générale, les processus de recrutement présentés par les entreprises et les agences sont similaires. Cependant lorsque l'on se penche sur la place que devrait prendre l'agence dans les différentes étapes du processus de recrutement type, on constate que les entreprises et les agences ne s'accordent pas totalement. De fait, les agences considèrent qu'elles ont de la valeur ajoutée à être présentes dans toutes les étapes du processus alors que les entreprises estiment que leur valeur ajoutée se trouve principalement sur la campagne de recrutement et la sélection « primaire » des candidats. De manière plus ponctuelle, les entreprises vont demander aux agences d'intervenir lors de la définition des profils des candidats et lors de la sélection finale d'un candidat.

Rédaction et diffusion des offres

Nous allons à présent nous pencher sur la campagne de recrutement afin de détailler les pratiques et interactions entre les deux parties.

Avant de diffuser les offres d'emploi, les entreprises s'attellent à les rédiger de manière à les rendre attrayantes pour les candidats. Les deux entreprises réalisent cette tâche en interne. Lorsque les missions sont sous-traitées à des agences, celles-ci sont libres de modifier les annonces pour attirer les candidats. Elles doivent toutefois respecter certaines consignes données par les entreprises.

Les canaux de diffusion utilisés par les entreprises et les agences sont similaires. Un élément qui différencie les agences est le réseau dont elles disposent. La portée est plus spécifique, plus large et orientée vers des candidats en recherche d'emploi.

Indicateurs, KPI

Afin d'évaluer la performance d'un recrutement, l'entreprise 1 a mis en place une série d'indicateurs. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs. L'analyse de la qualité passera généralement par des évaluations réalisées quelque mois après l'embauche et permettant d'évaluer l'adéquation et la performance du candidat dans la fonction. Les indicateurs quantitatifs mesureront la durée du processus, le nombre de vue des annonces, le nombre de CV reçus (pertinents et/ou non pertinents) ou encore le coût d'externalisation. L'entreprise 1 dispose d'un outil du marché pour réaliser ce suivi quantitatif. Pour l'entreprise 2, le suivi d'indicateurs similaires fait partie des éléments qui vont être mis en place prochainement par le service RH.

De leur côté, les agences réalisent également des mesures de performance qualitatives et quantitatives. Les mesures quantitatives sont similaires à celles évoquées par les entreprises. Cependant les mesures qualitatives sont plus liées au succès de leur mission car il est compliqué pour eux d'évaluer la performance réelle d'un candidat une fois celui-ci en poste. Les deux agences réalisent, tout de même, un suivi des candidats après leur placement afin de savoir s'ils sont toujours en poste et s'ils correspondent bien à ce poste. En général, ce suivi est effectué jusqu'à un an après le placement du candidat.

L'entreprise 1 attend de son agence qu'elle communique des indicateurs comme définis dans le SLA. L'entreprise 2 n'a pas d'attente réelle sur les indicateurs mais elle souhaite être tenue informée de l'avancée du recrutement. Les deux agences considèrent qu'elles ont un devoir d'informer le client sur l'avancement du processus sans devoir toutefois fournir des données trop détaillées (ex. : le nombre de candidats qui ont été approchés). Sur ce point, l'agence 2 ne contractualise pas la mise en place d'indicateurs de suivi avec ses clients car cela ne correspond pas à sa vision. Si le client désire certains indicateurs ou un suivi spécifique, cela fait l'objet d'une discussion. Les deux agences se montrent flexibles par rapport aux attentes de leurs clients et cela fait partie de la personnalisation du service.

Rôle de l'agence, rôle du recruteur

Durant la campagne de recrutement, les agences font passer des entretiens aux candidats. Lors de ces entretiens, des informations sont échangées au sujet du profil du candidat mais également au sujet de l'entreprise qui recrute. Le recruteur qui réalise l'entretien va donc avoir un impact sur le déroulement du processus et son issue.

Les entreprises attendent de recevoir un rapport d'évaluation qui reprend l'évaluation de la personnalité, la motivation et un avis sur le cultural fit du candidat avec l'entreprise. Le rapport doit être le plus transparent possible. En plus de ce rôle d'évaluateur, ils attendent du recruteur qu'il soit une personne de contact qui puisse fournir des informations sur l'entreprise. Les recruteurs doivent prêter attention à ne pas survendre la fonction et l'entreprise. Du côté des agences, les informations récoltées sont similaires à celles fournies par les entreprises.

Avant d'entamer les résultats sur la qualité et les bénéfices de la relation, nous allons décrire plus précisément la place de l'agence dans la sélection des candidats. Les deux entreprises et les deux agences partagent les mêmes avis sur la place de l'agence dans la partie sélection. Les entreprises attendent des agences qu'elles réalisent l'analyse des candidatures reçues et qu'elles en fassent une évaluation approfondie sans toujours passer par un assessment ou des mises en situation. Lors de la sélection finale, les agences n'interviennent que rarement (avis externe ou conseil) et sont peu consultées par les entreprises.

4.2.4 Qualité et bénéfice de la relation

Lorsque les agences de recrutement et les entreprises collaborent, elles sont amenées à avoir des contacts et des échanges à propos de missions communes. Réciproquement, les parties peuvent alors apprécier certains comportements ou certaines compétences de l'autre partie. D'autres éléments peuvent, quant à eux, entacher la relation. Lors des entretiens que nous avons menés, nous avons pu identifier des éléments qui peuvent influencer la qualité de la relation.

De manière commune, les entreprises mettent l'accent sur la transparence et la réception de CV de qualité. Elles cherchent également à gagner du temps pour économiser des ressources internes de recrutement. Du côté des agences, le souhait est, au contraire, que le client consacre plus de temps dans le processus et, in fine, dans la relation. Les entreprises cherchent également une relation bienveillante et transparente. La notion de confiance est, pour les deux entreprises interviewées, la base d'une collaboration qualitative. Par leurs expériences respectives, ces entreprises ont déjà pu collaborer avec des agences non honnêtes : tricherie dans le nombre de candidats effectivement contactés ou envoi de candidats non pertinents pour la fonction afin d'augmenter leur nombre.

Spécifiquement, l'entreprise 1 porte attention à la qualité du processus et des méthodes utilisées. Ils considèrent qu'une relation est qualitative lorsqu'ils travaillent avec une agence qui utilise des outils technologiques pertinents, des méthodes d'évaluation validées et des professionnels formés.

Au sein de l'entreprise 2, ils attendent des agences une grande proximité avec le candidat et un suivi permanent de celui-ci. Les agences doivent régulièrement faire du feedback vers le candidat et l'entreprise pour informer sur l'avancement dans le processus. Lorsqu'un candidat a passé une interview dans l'entreprise, ils attendent de l'agence qu'elle contacte le candidat afin d'avoir un retour sur l'entretien. L'entreprise souhaite à son tour un retour ou un feedback de l'agence quant au ressenti du candidat.

Concernant les agences, un point commun qui les amène à juger une relation qualitative est la bonne communication et l'engagement de l'entreprise cliente dans la relation et le processus. Les agences ont besoin de recevoir des feedback des entreprises afin de s'adapter aux différentes missions. Au sein de l'agence 1, on a pu constater que les éléments contractuels

sont importants car ils doivent permettre d'avoir un cadre clair pour effectuer la mission. Idéalement, ce cadre ne doit pas changer en cours de mission. Dans l'agence 2, l'engagement des clients dans le processus est jugé très important car ils doivent être prêts à consacrer du temps et à s'impliquer dans la mission pour que celle-ci soit une réussite.

Les relations entre les entreprises et les agences peuvent être considérées simplement comme des transactions commerciales ou revêtir la forme plus élaborée d'un partenariat. Les agences tentent toujours de faire évoluer leurs relations vers des partenariats avec leurs clients afin de mieux cerner leurs besoins et pouvoir être plus efficaces et plus qualitatifs. Elles ne perdent toutefois pas de vue l'angle commercial car elles doivent continuer à vendre leurs services et se développer. Comme nous l'a communiqué l'agence 2, il ne faut pas tomber dans " le monde des bisounours ". Même si une relation de type partenariat se crée, il faut toujours porter attention aux éléments contractuels de la relation.

L'entreprise 1 apprécie fortement les agences avec qui la relation est d'abord uniquement commerciale et qui mettent ensuite tout en œuvre pour devenir des partenaires. Du côté de l'entreprise 2, les relations avec les agences sont majoritairement commerciales et la caractéristique de « partenaire » n'est associée qu'à une agence en particulier.

Pour les quatre sociétés interviewées, les agences ne jouent pas un rôle stratégique vis-à-vis de leur client. Ce serait le cas si une entreprise ne disposait pas d'une capacité interne de recrutement et externalisait la totalité du recrutement vers une agence.

Modèle de tarification et facturation

Parmi les sociétés interviewées, la plupart des modèles de tarification et de facturation sont utilisés.

L'entreprise 1 travaille avec des prestataires qui pratiquent les différents modèles de tarification et de facturation : fixed fee ou pourcentage du salaire annuel avec un modèle de facturation en contingency ou en retainer. Lorsqu'elle commence avec une nouvelle agence ou pour des missions de recrutement classiques, elle paiera au succès (contingency). Les attentes vis-à-vis de l'agence seront alors moins importantes. Lorsqu'elle a une relation qui évolue vers un partenariat avec une agence car la mission concerne un recrutement d'un profil sénior ou critique, l'entreprise acceptera le modèle retainer mais sera beaucoup plus exigeante : elle attendra de meilleurs résultats et un meilleur suivi.

L'entreprise 2 travaille avec des prestataires qui pratiquent les différents modèles de tarification (fixed fee ou pourcentage du salaire annuel). Au niveau du modèle de facturation, elle ne travaille qu'avec les agences qui pratiquent le modèle contingency ou « no pay, no cure ». En effet, l'entreprise considère que la tension du marché sur les profils qu'elle recherche est telle qu'il n'est jamais garanti que la mission soit un succès. Dans cette éventualité, l'investissement de départ ou « start fee » d'un modèle de facturation retainer serait perdu.

L'agence 1 propose les différents modèles de tarification et de facturation à ses clients. Toutefois, elle nous indique travailler principalement en suivant le modèle contingency ou « no cure, no pay ». Quand c'est possible, l'agence 1 demandera une exclusivité au client qui s'associera, généralement, avec un modèle de facturation retainer (avec un start fee). Ce modèle de facturation est plus confortable pour l'agence. L'agence 1 nous indique que le contexte de concurrence avec de nombreuses autres agences (parfois > 10 agences concurrentes) peut avoir un impact négatif sur la motivation de ses équipes lors d'une mission de recrutement. Elle indique toutefois comprendre que certains clients ont besoin de tester l'agence avant de diminuer le contexte de concurrence ou d'accorder une exclusivité.

L'agence 2 nous indique qu'elle travaille principalement avec un modèle de tarification basé sur un pourcentage du package annuel (salaire et avantages) et avec un modèle de facturation de type retainer. Elle proposera également une garantie et demandera à travailler en exclusivité. Il s'agit là du cadre et celui-ci peut être amené à évoluer durant la négociation avec le client. L'agence 2 ne privilégie pas le contingency ou le « no cure, no pay ». En effet, elle considère qu'elle va déjà investir du temps et de l'argent dès le début de la mission.

5 Analyse transversale

Cette section porte sur l'analyse transversale des données collectées auprès des quatre participants que nous avons interrogés. Notre objectif est ici de répondre à la question principale de recherche :

Comment la relation entre les services des ressources humaines et les cabinets de recrutement est organisée et quels sont les éléments qui favorisent une collaboration qualitative ?

Nous développerons cette question sur l'axe de la forme et du fond de la relation.

5.1 La forme de la relation

Genèse de la relation

Pour les entreprises interviewées, le besoin de passer par des agences externes pour certains recrutements est explicable à la fois par des raisons organisationnelles propres à l'entreprise (focalisation sur le cœur de métier, ROI, vague de recrutements, ...) et par la valeur ajoutée que peuvent apporter les agences dans le recrutement à proprement parler : expertise, professionnalisme, rapidité, outils technologiques, carnet d'adresses, etc.

Contractualisation, modèle de facturation et contexte concurrentiel

La relation se traduira généralement par la signature d'un contrat cadre qui liera une entreprise avec une agence. Ce contrat cadre définit entre autres : les engagements des parties (notamment au niveau du processus de recrutement), les éventuels indicateurs de succès ou KPI qui seront suivis, la tarification et le modèle de facturation. Une clause d'exclusivité ou des garanties peuvent également faire partie du contrat. Lors de nos discussions, on comprend que le modèle de facturation est une question relativement centrale dans la relation. En effet, il semble que la pratique la plus commune soit de travailler selon un modèle contingency (entreprise 2 et agence 1), c'est-à-dire en obligation de résultat. Dans ce modèle, les agences investissent du temps et de l'argent sans avoir la garantie d'être rémunérées à la fin du processus. Ce modèle de facturation crée un déséquilibre dans la relation dans le sens où le risque financier est déplacé du côté de l'agence. Le modèle retainer, pratiqué en partie par l'entreprise 1 et de manière générale par l'agence 2 permet d'éviter ce déséquilibre et de partager le risque car le paiement de l'agence est effectué par tranches successives en fonction

de l'avancement de la mission. Nous identifions donc le modèle de facturation de type retenir comme étant un élément qui favorisera une relation qualitative en évitant un déséquilibre trop marqué entre les parties.

Pour une mission de recrutement donnée, le contexte concurrentiel est également un élément qui peut avoir un impact sur la qualité de la collaboration. Comme expliqué préalablement, une des agences nous a indiqué qu'il était difficile de motiver ses équipes à travailler sur une mission de recrutement lorsqu'elles ont connaissance que cinq à dix agences travaillent sur la même mission.

Communication entre les parties

La communication adéquate et transparente entre les parties est un élément important qui impacte la qualité de la collaboration.

Au niveau de la relation commerciale, les entreprises n'aiment pas les démarches commerciales trop agressives. Elles préfèrent avoir des agences qui prennent de leurs nouvelles en suivant l'actualité de l'entreprise et en suivant les offres d'emploi ouvertes par ces dernières. En dehors du contexte d'une mission spécifique, elles ne désirent pas être contactées plus de deux fois par an. Du côté des agences, on émet le souhait que les entreprises informent plus régulièrement les agences même si cela n'est pas pour discuter d'une mission spécifique. L'objectif des agences est de rester informé et de pouvoir échanger à propos des futures opportunités.

Un suivi général de la relation commerciale est organisé de manière biannuelle ou annuelle. C'est un moment plus officiel durant lequel le point est fait sur la collaboration et durant lequel l'entreprise communique de l'information importante vers le prestataire (contexte, changement organisationnel, prévision de recrutement).

Le suivi des missions de recrutement sera toujours spécifique et organisé sur mesure entre l'entreprise et l'agence. Les agences interviewées nous indiquent proposer par défaut un contact hebdomadaire pour faire le point sur l'avancement de la mission.

5.2 Le fond de la relation

Lorsqu'une entreprise décide de sous-traiter le recrutement d'un collaborateur à une agence, elle va devoir définir comment et quand impliquer l'agence dans son propre processus de recrutement. Nous pouvons nous accorder sur le fait que les entreprises partagent un processus de recrutement commun qui débute par l'identification d'un besoin et se termine par la proposition d'embauche d'un collaborateur. La figure 4 présente un schéma synthétique qui reprend les grandes étapes du processus.

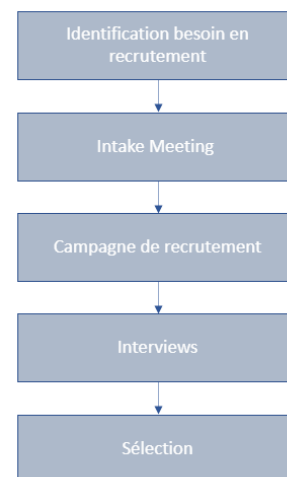


Figure 4 : schéma du processus de recrutement (Martory & Crozet, 2016)

De leur côté, les agences utilisent globalement le même processus de recrutement excepté la première étape qui est la conclusion d'un accord commercial entre les sociétés. Même si la définition du processus de recrutement des agences et des entreprises semble similaire, les entreprises rencontrées ne font pas appel à des prestataires pour la définition du besoin et la sélection finale du candidat. De leur côté, les agences nous ont fait part qu'en fonction des clients, elles sont parfois amenées à intervenir dans toutes les étapes du processus présenté ci-dessus.

Une des étapes primordiales pour les entreprises est l'intake meeting (interne à l'entreprise). C'est lors de cette étape que le hiring manager et les employés du service RH de l'entreprise vont définir les besoins exacts et le profil du ou des candidats. Lors de cette étape, les entreprises interviewées ne font pas fréquemment participer les agences externes. De leur côté, les agences nous ont exprimé leur intérêt de participer directement à l'intake meeting afin de saisir toutes les informations relatives au(x) profil(s) recherché(s). Elles pourraient alors jouer également un rôle de conseiller grâce à leurs connaissances du marché et des profils disponibles tout en étant plus performantes et plus pertinentes dans leurs recherches. En effet, dans cette éventualité, les agences auraient plus de temps pour s'imprégner de la culture d'entreprise. Une réunion d'information appelée également « intake meeting » par les agences est parfois organisée avant le départ de la mission de recrutement afin de définir la situation mais cela ressemble plus à une réunion d'information qu'une réelle réunion de collaboration. Il arrive également que les agences reçoivent uniquement une description de poste sans réel échange à propos du candidat recherché. Dans cette situation, il est parfois

compliqué pour elles de comprendre tous les tenants et aboutissants du poste. Cependant, les entreprises externalisent le recrutement également pour gagner du temps, il faut donc que les agences puissent être efficaces et éviter de faire perdre du temps aux entreprises en multipliant les réunions.

Lors de la campagne de recrutement, les entreprises cherchent à atteindre des candidats susceptibles d'être attirés par leurs offres d'emploi. Ils vont donc sélectionner des canaux de communication adéquats pour diffuser leurs offres. Les agences et les entreprises utilisent sensiblement les mêmes canaux pour communiquer. Néanmoins, les agences disposent d'un réseau spécifique plus étendu qui peut être lié à une zone géographique ou à un domaine de compétences. Les agences peuvent donc toucher un réseau de candidats plus large que les entreprises.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, la sélection opérée par l'agence peut être considérée comme "primaire" car elle ne concerne pas la sélection finale du candidat. Dans le processus présenté en figure 5, un des derniers rôles de l'agence se situera donc entre la campagne de recrutement et les interviews (en entreprise). L'agence va opérer un premier tri des candidatures ou approches directes en réalisant un premier screening téléphonique avec les candidats. Cette phase permet d'économiser du temps aux entreprises et d'obtenir une analyse des candidats plus poussée, réalisée par des experts. A la suite de ce premier screening, les agences réalisent un premier entretien plus long avec les candidats en les évaluant selon plusieurs méthodes. C'est par le biais des méthodes utilisées que les agences peuvent démontrer leur expertise et leur professionnalisme et contribuer à la qualité de la relation. En plus de ce rôle d'évaluation et d'analyse du candidat, les recruteurs des agences ont le rôle d'accompagner les candidats durant tout le processus et de leur fournir des informations relatives à l'entreprise qui embauche sans surprendre celle-ci.

A la suite des entretiens réalisés par les agences, les entreprises attendent de recevoir un rapport complet qui présente les candidats retenus. Cette étape est parfois "négligée" dans le chef de certaines entreprises qui ne prennent pas le temps d'analyser les profils retenus avec l'agence. Selon les agences interviewées, il faudrait que les entreprises consacrent plus de temps à cette partie du processus. Du côté des entreprises, on attend une réelle transparence de la part de l'agence vis-à-vis des profils qui sont présentés.

Dans les entreprises interviewées, une fois que la shortlist a été présentée par les agences, ces dernières ne participent plus au processus. Elles jouent parfois un rôle de conseil mais ne sont plus directement impliquées. Du côté des agences, on dit intervenir parfois dans les étapes de sélection (finale) du candidat mais cela requiert une confiance parfaite avec l'entreprise cliente. En effet, l'agence aura toujours un intérêt financier à faire embaucher un candidat qu'elle présente.

Dans les deux entreprises, la décision d'externaliser apparaît à des moments différents dans le processus. L'entreprise 1 prend cette décision dès le début de son processus de recrutement alors que l'entreprise 2 décide d'externaliser en fin de processus si elle n'a pas réussi à trouver un candidat. Si l'on met ces éléments en lien avec la valeur accordée à la relation, on constate que l'entreprise 1 qui implique l'agence plus tôt dans le processus entretient plus de relations de type partenariat.

6 Discussions

Dans cette section, nous établissons des liens entre nos résultats et la revue de la littérature. Notre objectif est de mettre en évidence les similarités, les divergences et les découvertes émergentes issues de notre recherche.

Genèse et forme de la relation

Les entreprises interviewées nous ont indiqué que les raisons qui les ont poussées à externaliser une partie de leurs recrutements étaient principalement : (i) se focaliser sur le cœur de métier, (ii) le manque de ROI, (iii) la difficulté de recruter certains profils, (IV) l'expertise et l'empreinte locale. Elles reconnaissent également que les agences amènent de la valeur ajoutée au niveau de l'expertise, du professionnalisme, des outils technologiques et du carnet d'adresses ; ces éléments de valeur ajoutée constituent des raisons qui poussent les entreprises à passer par une agence. Ces constatations sont globalement conformes à ce que nous retrouvons dans la littérature (Kakabadse & Kakabadse, 2002; Sigroha, 2019).

Pour les deux entreprises interviewées, la raison principale d'externalisation n'est pas la réduction des coûts comme indiqué par plusieurs auteurs (Greer et al., 1999; Jeffay et al., 1997; Kakabadse & Kakabadse, 2002). Cela peut s'expliquer par le fait que ces deux entreprises n'externalisent qu'une partie de leur recrutement et disposent chacune d'une capacité de

recrutement en interne. Il est alors logique que la réduction des coûts ne soit pas l'argument prioritaire pour externaliser un ou plusieurs recrutements.

Un nouvel élément qui n'apparaît pas spécifiquement dans la littérature comme une raison d'externaliser est la recherche d'une bonne expérience de recrutement pour le candidat (entreprise 1). En d'autres termes, en externalisant son recrutement, l'entreprise cherche également à ce que le processus de recrutement soit professionnel et que l'accompagnement du candidat dans ce dernier soit d'un très bon niveau. La notion d'amélioration de la qualité du service est bien présente dans l'étude de Kakabadse & Kakabadse (2002) mais on comprend que cette notion porte principalement sur l'amélioration de la qualité du service pour l'entreprise cliente et non spécifiquement pour le candidat.

Au niveau de la forme contractuelle, les entreprises nous indiquent travailler avec un contrat cadre qui définit les attentes des parties. Les modèles de tarification et de facturation pratiqués sont conformes aux modèles que nous avons décrits dans notre revue de littérature (*Les différents modes de rémunération des cabinets de recrutement*, 2018; *Pricing Models in Recruitment*, 2020; Peretti, 2013; Stredwick, 2008).

Au niveau du processus de recrutement, on constate que celui-ci est similaire à celui que nous avons pu développer dans notre revue de la littérature avec le modèle proposé par Martory et Crozet (2016).

Dès le début du processus, une réelle réflexion existe dans les définitions du besoin et du profil du candidat. Les agences rencontrées participent à cette réflexion chez certains de leurs clients (petites et moyennes entreprises) car ceux-ci derniers ne disposent pas des ressources internes et des connaissances du marché suffisantes pour exprimer correctement leur besoin. Dans cette situation, les agences permettent d'éviter que les fiches de profils ne soient trop complexes et qu'aucun candidat ne puisse y correspondre (Diard et al., 2020). Les agences participent peu aux Intake meeting (interne) et cela peut avoir pour conséquence qu'elles ne saisissent pas toujours correctement les besoins et la culture de l'entreprise du client. Ces deux points ont pourtant été mis en avant comme primordiaux pour avoir une relation qualitative. Les entreprises organisent en général un Intake meeting avec l'agence mais après que la définition du poste a été réalisée. Cela ressemble plus à une réunion informative qui ne permet pas une réelle immersion.

A la suite de ces réunions, les entreprises vont sélectionner les canaux à utiliser pour partager les offres d'emploi. On peut voir que les entreprises utilisent différents canaux adaptés aux profils recherchés. Les cabinets de recrutement sont pour les entreprises un canal de recrutement qu'ils vont employer pour atteindre des candidats qu'ils n'auraient pas dans leur propre réseau. Ceci est donc conforme aux propos de Martory et Crozet (2016) concernant le choix des canaux à utiliser. Le rôle des agences serait donc dans ce cas-ci d'avoir une expertise sur les canaux à utiliser et de pouvoir les adapter aux besoins des entreprises.

A la suite de la campagne de recrutement, nous arrivons à la phase de sélection visant maintenant à évaluer et choisir les candidats qui répondent aux besoins recherchés en vue de leur faire une proposition. Lors de cette étape, la participation des agences est "primaire" ; leur intervention en fin de processus étant peu requise par les entreprises interviewées.

Le rôle attendu des agences est de faire un tri parmi les candidatures puis d'évaluer les profils qui semblent correspondre. Les entreprises attendent de recevoir des évaluations détaillées des candidats. Pour réaliser ces évaluations, les agences vont utiliser différentes méthodes comme l'entretien, le test de personnalité, de motivation ou de mise en situation. Ces différents outils permettent aux agences de présenter aux entreprises des évaluations précises. Dans une relation qualitative, elles attendent que les agences utilisent des méthodes validées. Comme le mentionnent Martory et Crozet (2016), la réalisation des tests est utile mais doit être utilisée comme aide à la décision et non comme des preuves scientifiques. Ce point répond aux attentes des entreprises et est conforme à ce qui a été présenté dans notre revue de la littérature. Vincent (2019) attirait l'attention sur le coût des tests. Or, les entreprises et agences rencontrées ne semblaient pas être extrêmement sensibles à ce point et accordaient de l'importance à la passation des tests de personnalité et de motivation.

Diard et al. (2019) soulignent l'importance de sélectionner les outils adéquats pour réaliser les évaluations. On a pu comprendre, lors des entretiens, que les entreprises attendent des agences l'usage d'outils qualitatifs et que c'est un élément qui favorise une relation qualitative. D'un autre côté, les entreprises devraient prendre plus de temps pour comprendre le processus et les outils utilisés par les agences.

Le recruteur externe joue également un rôle d'informateur vis-à-vis du candidat. Les entreprises rencontrées attendent que le recruteur fournisse aux candidats des informations

sans surprendre l'opportunité. Cela est conforme aux propos de Hayati (2019) et Saks & Uggerslev (2010) qui mettent en avant l'importance dans le processus du rôle d'informateur pour le recruteur.

Lors de nos interviews, nous avons abordé l'usage d'indicateurs de performance ou KPI. Les sociétés interviewées disent en faire l'usage ou avoir un projet en cours pour leur mise en place, ce qui confirme les propos de Martory et Crozet (2016). En effet, elles considèrent que ces indicateurs sont importants pour améliorer le processus. Ces indicateurs peuvent être définis contractuellement dans un SLA et partagés entre entreprises et agences (entreprise 1, agence 1) ou servir simplement d'outils internes à l'agence (agence 2).

Nous avons abordé durant les entretiens certains éléments techniques du processus de recrutement. Cependant, comme l'ont montré Ates (2013) et Ee et al. (2013), ce sont surtout les éléments comme les échanges, la communication, la transparence, le partage d'information, l'engagement et la confiance qui ont impact sur la qualité de la relation entre les parties. Lorsque ces éléments sont présents dans la relation, les répondants ont jugé les relations plus qualitatives.

7 Conclusions

Dans ce travail de fin d'études, nous avons cherché à comprendre comment la relation entre les services des ressources humaines et les cabinets de recrutement est organisée, sur la forme et sur le fond. Au-delà de cet objectif, nous avons également estimé important de mettre en évidence les éléments qui, parmi d'autres, favorisent une relation qualitative.

Pour mener à bien ce travail, nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature. Cette revue nous a permis de préciser notre question de recherche et de réaliser un guide d'entretien dans l'objectif d'interviewer quatre sociétés : deux entreprises et deux agences actives dans le recrutement.

Les relations entre entreprises et agences sont avant tout régies par des contrats dont les modalités peuvent avoir un impact sur la qualité de la collaboration. Nous avons notamment compris que le modèle de facturation en contingency (« no cure, no pay ») choisi ou imposé impacte la relation en créant contractuellement un déséquilibre entre agence et entreprise.

Au-delà du risque financier, l'engagement et la motivation des équipes internes aux agences peut être mis à mal, surtout dans un contexte de concurrence élevé.

Au niveau du processus de recrutement en tant que tel, celui-ci est conforme à ce qu'on retrouve dans la littérature. Dans celui-ci, les entreprises interviewées attendent principalement des agences qu'elles réalisent la campagne de recrutement et les premières interviews pour fournir une shortlist. Du côté des agences, elles s'adaptent aux desideratas des clients et peuvent réaliser la totalité du processus de recrutement jusqu'à la sélection si nécessaire. Le professionnalisme, l'expertise, le choix des bons outils et l'accompagnement de bout en bout du candidat durant le processus sont des éléments qui contribuent aux succès du recrutement et qui, *de facto*, favorisent une relation qualitative.

Au niveau opérationnel, nous mettons en évidence dans nos analyses que les éléments suivants favorisent une relation qualitative : les échanges réguliers, la communication, la transparence, le partage d'informations, l'engagement des parties sur le processus et la confiance réciproque. Ces éléments constituent, selon nous, la base d'une collaboration qualitative et ce, quel que soit le contexte de celle-ci.

Bien entendu, il apparaît nécessaire de préciser que les résultats que nous avons obtenus doivent être appréciés en regard du nombre restreint de sociétés interviewées dans cette étude (quatre). Pour confirmer nos résultats et nos découvertes, il conviendrait de réaliser de nombreux entretiens supplémentaires en faisant varier plusieurs paramètres qui peuvent, selon nous, influencer les résultats : taille des sociétés, secteur d'activité, empreinte géographique, spécialisation, etc.

Afin de conclure ce travail, nous souhaitons souligner une piste d'ouverture pour une future recherche. L'objectif serait, *in fine*, d'optimiser le processus de recrutement pour les trois parties à savoir, les entreprises, les agences de recrutement et les candidats en améliorant la qualité de la collaboration. Cette recherche pourrait porter sur les moyens qui permettent de renforcer la collaboration, la communication et la transparence mais également sur le développement d'outils innovants.

Bibliographie

- Ates, Dr. M. F. (2013). The Effect of Partnership Quality on Outsourcing Success in Human Resources Functions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), Pages 705-731. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v3-i12/487>
- Bhaker, S. K. (2020). *Recruitment process outsourcing: A literature review*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24338.81601>
- Borteyrou, X. (2011). Chapitre 10. Améliorer la qualité des procédures d'évaluation professionnelle : Les apports de la méthode des Assessment Centers: In *Psychologie et recrutement* (p. 245-263). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.laber.2011.01.0245>
- Bruchon-Schweitzer, M., & Laberon, S. (2011). Chapitre 3. Pratiques d'évaluation des recruteurs : Situation, évolutions et déterminants: In *Psychologie et recrutement* (p. 75-105). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.laber.2011.01.0075>
- Cappello, S. (2011). Getting the next level of benefits from RPO. *Strategic HR Review*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/shr.2011.37210aae.002>
- Cottell, C. (2016). PAYING THE PRICE OF SERVICE LEVEL AGREEMENTS. *Recruiter*, 12-13. ABI/INFORM Collection.
- de Falco, H. (2016). Chapitre 2. La définition du besoin. In *Maîtriser ses recrutements: Vol. 5e éd.* (p. 7-40). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/maitriser-ses-recrutements--9782100743063-p-7.htm>
- Diard, C., Baudoin, E., & Berthet, S. (2020). 1. Recrutement et intégration. In *Ressources humaines: Vol. 2e éd.* (p. 1-27). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/aide-memoire-ressources-humaines--9782100804801-p-1.htm>
- Ee, E., Halim, H. A., & Ramayah, T. (2013). HR OUTSOURCING SUCCESS : DOES PARTNERSHIP QUALITY VARIABLES MATTER? *Journal of Business Economics and Management*, 14(4), 664-676. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.649012>

- Fister Gale, S. (2016). RPO World Keeps on Turning. *Workforce*, 95(2), 44-49. Business Source Premier.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing : The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85-96. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2210317>
- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1949-1959. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *J. of Management Information Systems*, 12, 89-116. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518102>
- Hayati, N. R. (2019). Building a Conceptual Framework for Recruitment Process. *Global Business and Management Research, Suppl. Special Issue*, 11(1), 242-248. ABI/INFORM Collection.
- Jae-Nam, L., & Young-Gul, K. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing : Conceptual framework and empirical validation : JMIS. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61. ABI/INFORM Collection; International Bibliography of the Social Sciences (IBSS).
- Jeffay, J., Bohannon, S., & Laspisa, E. K. (1997). Beyond benefits : The changing face of HR outsourcing. *Benefits Quarterly*, 13(1), 41-46+. ABI/INFORM Collection.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing : Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Les différents modes de rémunération des cabinets de recrutement : Avantages et inconvénients.* (2018, avril 5). <https://www.fradeo.com/fr/entreprises/article/les-differents-modes-de-remuneration-des-cabinets-de-recrutement-avantages-et-inconvenients>
- Luc Van Campenhoudt, R. Q., Avec La Collaboration De Jacques. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales.* DUNOD.

- Martory, B., & Crozet, D. (2016). Chapitre 2. Le recrutement du personnel. In *Gestion des ressources humaines: Vol. 9e ed.* (p. 43-74). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/gestion-des-ressources-humaines--9782100743162-p-43.htm>
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. <https://doi.org/10.4135/9781412986229>
- Peretti, J.-M. (2013). *Ressources humaines* (14e éd., [à jour de la loi sur la sécurisation de l'emploi du 14 mai 2013]). Vuibert.
- Pricing Models in Recruitment: Flat, Retainer or Contingency*. (2020, février 17). Relancer Blog. <https://relancer.com/blog/recruitment-pricing-models/>
- Saks, A. M., & Uggerslev, K. L. (2010). Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 351-365. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9142-0>
- Sigroha, D. A. (2019). *Human Resource Outsourcing: Types And Motivating Drivers Of Outsourcing In An Organization*. 22(14).
- Solus, H., & Engel, C. (2017). Chapitre 10. La mesure de la qualité des recrutements. In *Recrutement: Un enjeu business* (p. 125-134). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-p-125.htm>
- Stredwick, J. (2008). *An introduction to human resource management* (2. ed., reprinted). Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Vincent, V. (2019). 360° recruitment: A holistic recruitment process. *Strategic HR Review*, 18(3), 128-132. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2019-0006>
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252. <https://doi.org/10.1108/00483480910943313>

Annexe 1 : guide d'entretien

Domaine	Questions	Client / Prestataire
Contexte	Pourriez-vous nous décrire votre société de manière synthétique ? Taille, activités, CA, empreinte géographique, etc.	Client et prestataire
	Quelle est la taille du département RH de votre entreprise ?	Client
	Depuis quand votre entreprise fait-elle appel à un (des) prestataire(s) externe(s) de recrutement ?	Client
	Quelles sont les raisons qui ont poussé votre entreprise à externaliser en tout ou en partie le recrutement ? Sont-elles toujours les mêmes aujourd'hui ?	Client
	Est-ce que l'externalisation concerne une partie ou la totalité des recrutements que votre entreprise doit réaliser ?	Client
	Quels sont les types de services de recrutement que votre entreprise propose à ses clients ?	Prestataire
	Quelle est, pour votre entreprise, la valeur ajoutée de faire appel à un prestataire externe ?	Client
	Quelle est, pour votre entreprise, la valeur ajoutée de faire appel à ce prestataire externe en particulier ?	Client
	Quelle est la valeur ajoutée que votre entreprise propose à ses clients ?	Prestataire
	Quelle est la valeur ajoutée que votre entreprise propose à ce client en particulier ?	Prestataire
Structure de la relation	Travaillez-vous avec plusieurs prestataires / clients ?	Client et prestataire
	Comment est structurée votre relation, comment cela fonctionne-t-il au quotidien ?	Client et prestataire
	Comment est organisée la communication avec votre client / prestataire et à quelle fréquence ?	Client et prestataire
	Est-ce qu'il existe un agrément ou un SLA qui définit les attentes respectives des parties ?	Client et prestataire
	Est-ce qu'il y a des indicateurs, des points de mesure qui permettent de mesurer les résultats ? Si oui, quels sont-ils ?	Client et prestataire
	Quelle est la tarification pratiquée et quel est le modèle de facturation ?	Client et prestataire
Processus de recrutement	Quelles sont, pour votre entreprise, les grandes étapes du processus de recrutement et de sélection ?	Client et prestataire

	<pre> graph TD A[Définition besoin en recrutement] --> B[Définition du profil du candidat] B --> C[Identification des sources de recrutement] C --> D[Mise en place des moyens de recrutement] D --> E["Campagne de recrutement / Rédaction offre d'emploi"] E --> F[Suivi de la campagne] F --> G[Sélection] </pre>	Client et prestataire
	Si on reprend les différentes étapes du processus de recrutement présenté schématiquement ci-dessus, quelles sont les étapes à la charge du client / à la charge du prestataire ?	Client et prestataire
	Comment sont rédigées les offres d'emploi ? Quelle est le rôle de votre entreprise dans la rédaction de l'offre d'emploi ?	Client et prestataire
	Comment votre entreprise pourrait optimiser la rédaction des offres d'emploi ?	Client et prestataire
	Lors de la campagne de recrutement, comment sont diffusées les offres d'emploi ?	Client et prestataire
	Comment votre entreprise assure-t-elle le suivi des offres d'emploi ? (Reporting, KPI)	Client et prestataire
	Au niveau du suivi des offres d'emploi/candidatures, quel est le rôle du prestataire ? Du client ? Comment sont articulés les échanges à propos de cette tâche ?	Client et prestataire
	Comment est organisée la sélection du/des candidats (plusieurs cas possibles en fonction du type de poste recherché) ?	Client et prestataire
	Dans le schéma ci-dessus qui présente un processus classique de sélection, quel est le rôle de votre entreprise ?	Client et prestataire

	<p>Sur quelle(s) étape(s) votre entreprise a-t-elle le plus de valeur ? Expliquez Sur quelle(s) étape(s) votre prestataire a-t-il le plus de valeur ? Expliquez</p>	Client et prestataire
	<p>Comment votre entreprise qualifie-t-elle le rôle du recruteur lors d'un entretien ? / Quelles doivent-êtr ses compétences ?</p>	Client et prestataire
	<p>Comment sont organisés les entretiens / tests / références ?</p>	Client et prestataire
	<p>Qui prend la décision d'embauche ? Quel est le rôle de votre entreprise dans la décision d'embauche ?</p>	Client et prestataire
	<p>Comment la proposition d'embauche est-elle réalisée ? / Quel est votre rôle dans la proposition d'embauche ?</p>	Client et prestataire
	<p>Avez-vous des conseils à donner à vos clients / prestataires par rapport au processus de recrutement actuellement en place ?</p>	Client et prestataire
	<p>Quelles sont les éléments que votre entreprise pourrait reprocher à votre prestataire/ client par rapport au processus de recrutement ?</p>	Client et prestataire
Qualité et bénéfice de la relation	<p>Est-ce que votre entreprise juge la relation « qualitative » ? Quels sont, pour votre entreprise, les éléments qui permettent de juger de la qualité de la relation ?</p>	Client et prestataire
	<p>Le recours à un prestataire externe amène-t-il plus de candidats et/ou de meilleurs candidats ?</p>	Client
	<p>Est-ce que votre entreprise identifie la relation comme une simple relation commerciale ou comme un partenariat ? Est-ce que votre entreprise aimerait voir ce partenariat / cette relation évoluer à moyen / long terme ? Si oui, comment ?</p>	Client et prestataire
	<p>Décririez-vous votre prestataire comme un partenaire stratégique ? Par partenaire stratégique, nous entendons un partenaire indispensable pour mettre en œuvre votre stratégie RH</p>	Client et prestataire
	<p>En particulier, est-ce que votre entreprise est satisfaite de la tarification et du modèle de facturation pratiqués ? Expliquez</p>	Client et prestataire
	<p>Qu'attendez-vous d'un bon client / d'un bon prestataire de recrutement ?</p>	Client et prestataire

Annexe 2 : mise à plat des données – tableaux synthétiques

Contexte d'externalisation du recrutement

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Historique	Externalisation depuis longtemps (> 10 ans)	Externalisation depuis longtemps (> 10 ans)	/	/
Etendue de l'externalisation	Externalisation partielle : une partie des recrutements est externalisée	Externalisation partielle : une partie des recrutements est externalisée	/	/
Raisons qui ont poussé à l'externalisation	Volonté de se concentrer sur le cœur de métier Le manque de retour sur investissement lié au développement d'une expertise interne	Pouvoir recruter certains types de profils Pouvoir faire face aux grands besoins en recrutement Bénéficier de la connaissance et de l'expertise locale	/	/
Valeur ajoutée de l'externalisation	Expertise Professionalisme Outils Carnet d'adresses Expérience du candidat	Rapidité du recrutement Spécialisation dans certains types de profil Qualité des profils Empreinte internationale et locale	Expertise Spécialisation pour certains types de profil Offre sur mesure Partenariat Carnet d'adresses Services à la carte (employer branding, assessment, etc.)	Expertise Spécialisation de niche (RH, sales et marketing) Agilité Attachement aux valeurs humaines Recherche du partenariat

Structure de la relation

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Communication entre les parties	Relation générale gérée entre le recruteur, un acheteur et le prestataire. Suivi à mi-année et après un an. Suivi spécifique géré entre recruteur et consultant du prestataire en amont, pendant et après la clôture de la mission de recrutement.	Relation générale gérée entre le recruteur et le prestataire. Suivi annuel.	Relation générale gérée entre la directrice commerciale et le recruteur / DRH. Suivi spécifique entre consultant et recruteur en amont, pendant et après la mission : proposition de feedbacks réguliers en fonction des attentes du client.	Avant une mission : réunion de présentation de l'agence et de l'offre de collaboration. Suivi spécifique entre le consultant et le recruteur en amont, pendant et après la mission. Feedbacks sur mesure vers le client et le candidat.
Modèle contractuel	Contrat cadre (spécifique à l'entreprise) avec SLA.	Contrat cadre fournit par le prestataire adapté aux conditions demandées par l'entreprise.	Modèle de contrat avec SLA.	Proposition de collaboration qui détaille notamment la méthodologie.
Indicateurs, KPI de mesure des résultats	Oui, fonction du type de service demandé : durées, nombre de clics, nombre de pays, visibilité, feedback candidat, type(s) d'assessment réalisé(s).	Non, un projet de mise en place d'indicateurs de suivi des prestataires externes est en cours.	Oui, notamment le nombre de candidats dans la shortlist et la durée du recrutement.	Non, pas favorable aux indicateurs. Ne correspond pas à la manière de travailler de l'agence.
Modèles de tarification	Pourcentage du salaire annuel ou fixed fee	Pourcentage du salaire annuel ou fixed fee	Pourcentage du salaire annuel ou fixed fee	Pourcentage du salaire annuel (tout avantages compris)
Modèle de facturation	Pas de modèle de facturation imposé aux prestataires : retenir ou contingency	Uniquement contingency	Majoritairement du contingency (imposé par le client) Quand c'est possible : exclusivité avec un modèle retenir	Majoritairement du retenir avec paiement par tranche : démarrage, short list, engagement.

Processus de recrutement

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Vision du processus de recrutement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demande du hiring manager 2. Lancement de la demande de recrutement dans l'outil interne 3. Intake meeting - Définition avec un RH interne des besoins du profil 4. Diffusion interne de l'offre 5. Diffusion externe de l'offre si pas de candidat interne - Décision d'externaliser 6. Screening des candidatures et interviews tél. par RH 7. Interviews longues par RH 8. Shortlist des candidats retenus envoyée au hiring manager 9. Interviews avec le hiring manager et différents collègues 10. Test personnalité et autres tests 11. Présentation de l'offre au candidat sélectionné 12. Onboarding et rejet des autres candidatures 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification du besoin par le hiring manager 2. Demande sur la plateforme interne 3. Accord donné par les RH 4. Intake meeting - Définition avec un RH interne des besoins du profil 5. Ouverture de poste (Interne et externe) 6. Screening et contacts téléphoniques 7. Test de personnalité 8. Interviews RH avec hiring manager 9. Interviews hiring manager avec équipe 10. Présentation de l'offre et rejet des candidatures 11. Onboarding du candidat 12. Si l'entreprise ne trouve pas de candidat, ils vont tenter l'externalisation du recrutement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accord commercial 2. Intake meeting - entretien de démarrage 3. Rédaction de l'offre d'emploi 4. Publication de l'offre d'emploi 5. Recherche des candidats dans la base de données - Approche directe 6. Screening téléphonique 7. Interviews 8. Rédaction de rapports pour les candidats retenus 9. Prise de références 10. Test de personnalité 11. Evaluation approfondie (en fonction des profils) 12. Shortlist envoyée et présentée au client 13. Participation passive aux entretiens chez le client (optionnel) 14. Accompagnement dans la sélection des candidats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Accord commercial 2. Intake meeting – entretien de démarrage 3. Détermination de la stratégie de recrutement 4. Sourcing 5. Communication de l'offre d'emploi 6. Approche directe 7. Screening téléphonique 8. Interviews 9. Feedback rapide vers les candidats 10. Rédaction rapports pour les candidats retenus 11. Présentation du/des profils 12. Accompagnement du client dans la sélection des candidats
Place de l'agence dans le processus	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne de recrutement - Sélection primaire des candidats - Rôle de conseil (ex. : déf. du profil) - Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne de recrutement - Sélection primaire des candidats - Rôle de conseil dans la définition du profil - Screening des CVs lorsque gros volume - Evaluation en fin de processus – Avis externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle dans toutes les étapes du processus et plus spécifiquement dans la campagne de recrutement et la sélection primaire des candidats 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle dans toutes les étapes du processus et plus spécifiquement dans la campagne de recrutement et la sélection primaire des candidats

Campagne de recrutement

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Rédaction des offres d'emploi	Faite en interne et optimisation via les RH – Les agences externes sont libres de les modifier	Faite en interne et optimisation via les RH – Les agences externes sont libres de les modifier	Modification pour les rendre attrayantes et pour conserver l'anonymat dans certains cas	Modification pour les rendre attrayantes. Revue systématique avec le client avant diffusion
Moyens de diffusion des offres d'emploi	Interne (bonus référencement) Utilisation d'un outil du marché qui permet la diffusion sur différents job boards Universités LinkedIn	Interne Plateformes externes gratuites LinkedIn	Plateforme externes gratuites Universités LinkedIn	Plateformes externes gratuites LinkedIn
Suivi de la campagne de recrutement	Monitoring de la performance du recrutement via des éléments quantitatifs et qualitatifs	Développement en cours. Temps pour effectuer le recrutement	Monitoring interne de la performance du recrutement - Eléments qualitatifs et quantitatif	Monitoring interne de la performance du recrutement - Eléments qualitatifs et peu quantitatifs
Rôle de l'agence dans le suivi de la campagne de recrutement	Retour sur les indicateurs définis dans les SLA – Communication précise et claire	Pas d'attente spécifique	Communication sur l'avancée du processus, sur mesure en fonction du client	Communication sur l'avancée du processus, sur mesure en fonction du client
Rôle du recruteur de l'agence dans les entretiens / Quelles doivent être ses compétences ?	Vérification des informations des candidats Evaluation de la personnalité, de la motivation du candidat et du cultural fit Interview professionnelle et structurée Être une personne de contact pour le candidat	Evaluation de la personnalité, de la motivation du candidat et du cultural fit Rapport d'analyse complet et transparent Rôle d'explication mais attention à ne pas survendre Représenter les valeurs de l'entreprise	Evaluation de la personnalité, de la motivation du candidat, du cultural fit et des compétences liées au poste Fournir un rapport d'analyse complet	Evaluation personnalité, motivations candidat, cultural fit et compétences liées au poste Être une personne de confiance et accompagner le candidat tout au long du processus Fournir un rapport d'analyse complet (si pertinent pour le client)

Place de l'agence dans la sélection

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Place de l'agence dans la sélection	Screening des candidats Evaluation approfondie Présentation shortlist Peu de demande pour la sélection finale	Screening des candidats Evaluation approfondie Présentation shortlist Peu de demande pour la sélection finale	Screening des candidats Evaluation approfondie Présentation shortlist Accompagnement dans la sélection finale de certains clients	Screening des candidats Evaluation approfondie Présentation shortlist Accompagnement dans la sélection finale de certains clients

Qualité et bénéfices de la relation

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Eléments constitutifs de la qualité de la relation entre les parties	Bienveillance Transparence Professionnalisme Envoi de CV pertinents Outils technologiques Feedback structuré et régulier Rapports simples et clairs Gain de temps	Transparence Envoi de cv pertinent Proactivité Connaitre notre activité Contact avec le candidat Gain de temps Feedback	Communication régulière Faire appel de manière spontanée quand besoin en recrutement Pas trop de changements d'avis en cours de missions Si pas d'exclusivité, ne pas avoir plus de deux/trois agences sur la mission Client avec potentiel de développement et bonne image sur le marché	Communication régulière Feedback du client Dégager du temps rapidement Montrer de l'intérêt par rapport aux méthodes proposées
Identification de la relation : relation commerciale simple ou partenariat	Les deux. Partenariat sur recrutements de rôles sénior ou critiques avec modèle retainer Relation commerciale simple pour recrutements plus « classiques » avec modèle contingency	Majoritairement des relations commerciales simples Relation identifiée comme « partenariat » avec une agence de recrutement	Les deux, cela dépend des clients	Approche de partenariat sans négliger les aspects commerciaux
Rôle stratégique de l'agence	Non	Non	Non	Non
Satisfaction des méthodes de tarifications et de facturation	Oui mais attentes plus élevées si le modèle de facturation est de type retainer Coût élevé	Coût élevé Uniquement contingency	Retainer est plus idéal car le travail est quand même effectué	Toujours en retainer Si un nouveau client demande du contingency, l'agence demande un acompte

Recommandations

Thématique	Entreprise 1	Entreprise 2	Agence 1	Agence 2
Conseils donnés par l'entreprise aux agences	Démarches professionnelles Donner du feedback Être un miroir de ce qui est proposé en interne Utiliser des outils valides	Ne pas tricher Donner du feedback Être proche Eviter d'être trop poussif Contact uniquement avec les RH Transparence Donner des garanties	/	/
Conseils donnés par les agences aux entreprises	/	/	Avoir un accord clair Prendre du temps au démarrage des missions Allouer du temps durant la mission	Communiquer Prendre du temps au démarrage des missions S'engager dans le processus
Reproches adressés aux agences	Avoir des propos mensongers	Être commercialement trop agressif		
Reproches adressés aux entreprises			Changement de demande en cours de processus Lancement d'une demande puis annulation de celle-ci	Manque de réactivité

Abstract :

Nowadays, lots of companies are outsourcing partially or totally their recruitment process to dedicated recruitment agencies. We have made a qualitative study aiming at understanding how the relation is organised on the form, the substance but also to emphasize the elements that favour a qualitative relation. This study was realized by interviewing enterprises which outsourced partially their recruitment process and recruitment agencies.

The results of our research highlight that companies outsource, particularly to focus on their core activities and to benefit from the expertise associated with the professionalism of recruitment agencies. In terms of form, the relationships between companies and agencies are primarily governed by contracts, the invoicing terms of which have an impact on the quality of collaboration. The expected and proposed recruitment process is relatively standard, but companies expect professionalism, expertise, and the use of the latest technological tools from agencies. The candidate's recruitment experience is a new element that is now sought after by companies.

At the operational level, we find that regular exchanges, communication, transparency, information sharing, commitment of parties to the process, and mutual trust form the basis of a qualitative collaboration.

Résumé :

De nos jours, nombreuses sont les entreprises qui externalisent partiellement ou totalement la réalisation de leurs recrutements à des cabinets spécialisés dans le recrutement. Nous avons réalisé une étude qualitative qui a pour objectifs de comprendre comment cette relation est organisée sur la forme, sur le fond, mais aussi de mettre en évidence les éléments qui favorisent une relation qualitative. Cette étude a été réalisée en interviewant deux entreprises qui externalisent une partie de leurs recrutements et deux professionnels du secteur du recrutement.

Les résultats de notre recherche mettent en évidence que les entreprises externalisent notamment pour se focaliser sur leurs activités cœur de métier et pour profiter d'une expertise associée au professionnalisme des cabinets de recrutement. Au niveau de la forme, les relations entre entreprises et cabinets sont avant tout régies par des contrats dont les modalités de facturation ont un impact sur la qualité de la collaboration. Le processus de recrutement attendu et proposé est relativement classique mais les entreprises attendent professionnalisme, expertise et usage des derniers outils technologiques de la part des agences. L'expérience du recrutement vécue par le candidat est un nouvel élément qui est désormais recherché par les entreprises.

Au niveau opérationnel, nous mettons en évidence que les échanges réguliers, la communication, la transparence, le partage d'informations, l'engagement des parties sur le processus et la confiance réciproque constituent la base d'une collaboration qualitative.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm