

# RECRUTEMENT : UN ENJEU BUSINESS

Augmentez vos profits, évitez le gâchis

Correction : Claire Caminati  
Conception graphique : Frédérique Duboscq

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com  
ISBN 978-2-10-077001-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

RESSOURCES HUMAINES

Hervé SOLUS • Chantal ENGEL

# RECRUTEMENT : UN ENJEU BUSINESS

Augmentez vos profits, évitez le gâchis

DUNOD

# Sommaire

---

**Introduction**  
p. 5

**1**

---

**Les principaux risques liés au recrutement et leurs impacts**  
p. 9

**2**

---

**Le coût d'un recrutement « raté »**  
p. 19

**3**

---

**L'essentiel se joue avant le recrutement**  
p. 29

**4**

---

**La Marque Employeur : pour quoi faire ?**  
p. 39

**5**

---

**L'Expérience candidat : le « crash test » de la marque employeur**  
p. 51

**6**

---

**Le recrutement : une responsabilité partagée !**  
p. 63

**7**

---

**Les outils permettant d'améliorer la qualité (efficacité et efficience) du recrutement**  
p. 75

**8**

---

**Les promesses du « big data » en matière de recrutement**  
p. 99

**9**

---

**L'intégration des nouveaux embauchés**  
p. 113

**10**

---

**La mesure de la qualité des recrutements**  
p. 125

---

**Conclusion**  
p. 135

# Introduction



## Introduction

Jamais je n'aurais pensé écrire un jour un livre traitant du recrutement. Rien d'ailleurs ne me prédestinait à travailler dans le domaine des Ressources Humaines. Rien ? Pas si sûr finalement. Car les relations humaines me passionnent !

C'est le temps qui me l'a appris. Mon parcours aussi.

Théâtre, communication, start-up, direction de PME... pendant 20 ans, sans m'en rendre vraiment compte, l'essentiel de mes jobs reposait sur ma capacité à atteindre des objectifs en fédérant des femmes et des hommes, souvent très différents. Et de constater que le levier le plus puissant pour décupler la performance d'une entreprise est toujours l'être humain. Toujours.

Avec ce livre, je partage mes convictions acquises au fil du temps avec l'espoir (pas du tout secret) de vous convaincre de l'impact du recrutement sur la croissance de votre entreprise. Car le recrutement est un enjeu business ! Peu optimisé, il représente un coût important, bien réalisé, il est un formidable gisement de profitabilité. Qu'on se le dise !

Et comme je n'ai pas d'autre légitimité que mon expérience, j'ai demandé à Chantal Engel, avec qui nous réfléchissons régulièrement (et débattons aussi !), d'apporter son regard de professionnelle des Ressources Humaines. Fondatrice du cabinet HR Magnet, ex-Responsable RH Europe de Lexmark et DRH Groupe de Manutan International, Chantal a l'œil aiguisé, et elle aussi, des convictions bien ancrées.



Un dernier point. Je cite parfois DigitalRecruiters. C'est normal. Ce logiciel, que nous avons conçu avec mon associé Florent Schulzendorf et toute l'équipe, synthétise notre vision des meilleures pratiques. En détaillant telle ou telle fonctionnalité de DR (son petit nom pour les intimes) pour expliquer comment traiter un enjeu en particulier, nous voulons vous projeter dans un monde de possibles. Et si cela vous donne envie d'en savoir plus, tant mieux !

Chefs d'entreprise, responsables de service, RH ou non, ce livre est pour vous.

Vous y trouverez des idées, des pistes de réflexion et des outils pratiques. Et en fil rouge, vous découvrirez pourquoi et comment, les outils digitaux, dont il convient de parfaitement maîtriser l'usage, vous redonnent le pouvoir. Le pouvoir d'attirer les meilleurs candidats, ceux dont vous avez besoin pour accélérer plus fort et dépasser vos objectifs.

Bonne lecture !

**Hervé**

Vous souhaitez réagir, partager votre expérience ?  
Écrivez-moi à [herve@digitalrecruiters.com](mailto:herve@digitalrecruiters.com)



## Chapitre 1

---

# Les principaux risques liés au recrutement et leurs impacts

---



---

Nous aimerions tous qu'il en soit autrement, mais la réalité est là : **recruter est terriblement difficile.** (Désolés pour tous ceux qui pensaient trouver ici un peu de réconfort et une recette magique).

Erreurs de casting coûteuses, mauvaise utilisation des ressources internes (humaines ou financières), postes vacants par défaut de candidats... les risques liés au recrutement sont importants. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe des solutions pour les éviter !

---

Bien sûr, l'explosion des nouvelles technologies ouvre considérablement le champ des possibles en matière de sourcing des candidatures et nous rend un peu plus acteur de cette phase majeure qui est l'identification des cibles (à condition de parfaitement maîtriser les outils digitaux...), mais parallèlement, cette évolution s'est accompagnée d'une modification des attentes des candidats, qui deviennent de plus en plus exigeants et sensibles à l'image des entreprises et à leur communication employeur...

*Bad luck* donc, et retour à la case départ : recruter reste une entreprise délicate, dont les conséquences peuvent être aussi formidables que désastreuses pour votre business.

L'enjeu étant important, nous vous proposons, pour entrer dans le vif du sujet, d'analyser les trois principaux risques auxquels s'expose un employeur souhaitant recruter, avant d'envisager les pistes de solutions, qui seront développées dans les chapitres suivants.

## Risque n°1 : se tromper

Nous considérons le risque de se tromper comme le risque numéro 1 en matière de recrutement, car ses conséquences peuvent potentiellement être dévastatrices pour l'entreprise (coûts directs, manque à gagner, impact sur les collaborateurs et les clients, temps passé, image employeur...).

Nous sommes ici dans le cas de figure de l'entreprise qui a trouvé « la perle rare » dans des délais acceptables, mais qui s'aperçoit au bout de quelque temps qu'elle s'est trompée dans son choix.

### **Les symptômes :**

Les symptômes d'un recrutement raté sont assez faciles à reconnaître : intégration difficile du nouvel embauché, problèmes de performance et/ou d'attitude, délais non respectés, problèmes relationnels, retrait, absentéisme, démission...