

EHLITE



Are men and women different as leaders? *p. 9*



Starwood to cast its Talent *p. 20*



Le Slow Tourism, un apprentissage du Kairos *p. 26*



Destination Profile: l'île Maurice *p. 47*



Special Report:

Human Resources: Fresh perspectives in recruitment

Selon une étude publiée par « *Human Capital Institute* » il ressort que même si les jeunes, actuellement, utilisent de plus en plus Internet comme moyen de recherche d'emploi, ils sont frustrés du manque d'attention personnelle et de l'absence de retour qu'ils attendent de l'employeur. Où est le temps où l'on conseillait aux postulants de faire un suivi de leur dossier soumis, d'essayer de savoir pourquoi ils n'avaient pas été retenus afin d'apporter d'éventuelles améliorations, pour que leur CV sorte sur le haut de la pile ? Qu'en est-il de l'utilisation adéquate et professionnelle de ces nouveaux canaux « d'offres de service » par les entreprises ?

- Grâce à ces nouvelles techniques, le temps passé à chercher et à envoyer une candidature a considérablement diminué, ouvrant la porte à un plus grand panel de postulants pour un travail donné. Le cahier des charges, l'environnement social et économique étant de plus en plus accessible sur le web, les « aspirants » ont plus de facilité à se mettre en valeur par rapport aux besoins de l'entreprise.
- Pour l'employeur, l'utilisation de la candidature via Internet est plus rapide (réduction du temps de 65 % pour Fedex, 14 jours de réduction d'embauche pour KPMG), plus efficace (25 % d'accroissement d'efficacité pour BP), moins coûteuse, (£ 1 million d'économies pour Reuters) plus précise et concise au niveau statistique, plus facilement comparable d'un dossier à l'autre car plus standardisé... De plus en plus d'entreprises font appel à ce nouveau mode de recrutement mais l'hôtellerie resterait, dans ce domaine, un peu le parent pauvre. Des efforts sont entrepris de nos jours à l'instar d'Orient Express qui pense à introduire un poste de responsable de réseaux sociaux et d'Internet, gérant toutes les approches et méthodes liées au recrutement.

Quoique légèrement soutenue par l'informatique, il faut admettre que la nature du travail en soi n'a pas radicalement changé. Il faut toujours une ou plusieurs personnes pour trier les CV, les analyser, évaluer, sélectionner, répondre à un ou à tous !

Un nouveau danger est la mise en place et l'utilisation de filtres permettant un tri automatique des CV, qui élimine d'emblée les candidats ne correspondant pas au profil demandé, pour diverses raisons et une particulièrement domageable, « le candidat n'a pas su se mettre en valeur ! ». L'Oréal ne met pas ce genre de filtres pour en effet éviter de passer à côté de candidats avec un fort potentiel.

- D'ailleurs, l'utilisation de tout ces nouveaux médias doit être perçue comme un complément

d'information pour se faire connaître du public, et des candidats notamment, comme une stratégie de communication pour le recrutement, mais aussi, comme un vecteur de communication en continu de l'entreprise profitables et bénéfiques tant aux clients internes qu'externes.

- Le recrutement en ligne peut être aussi utilisé pour développer un vivier de talents: des sociétés comme Canon, Reuters et Microsoft ont réussi à créer un solide réservoir de talents potentiels⁶. Cette base de données élaborée permet de réduire les coûts de recrutement en assurant le suivi des candidats ciblés et permettant à l'organisation de contacter rapidement le candidat « estimé idéal pour ce poste » lors de la vacance dudit poste. Dans le principe cette « base mise à jour en continu » contient à la fois les candidats actifs et inactifs permettant un tri immédiat. La technologie permet aux entreprises de développer des relations à long terme avec ces employés potentiels. « Des alertes d'emploi » automatisées sont envoyées aux candidats ciblés dès l'opportunité mise en évidence.



AccorJobs est depuis 10 ans le site de recrutement international d'Accor, et pour célébrer son dixième anniversaire, Accor adapte son site de recrutement à son développement international en se renouvelant et en s'adaptant aux besoins des candidats. Le site comptabilise plus de trois millions et demi de visiteurs en 2010 et propose plus de 17 000 offres d'emploi et de stage dont près de 5000 offres en France où AccorJobs fonctionne exclusivement par CV anonyme depuis juillet 2009. Classé dans le top 5 des meilleurs sites de recrutement d'entreprises en France, le nouveau site AccorJobs continue d'évoluer au plus près des attentes des candidats en adaptant son contenu à chaque marché. Disponible en pas moins de 12 langues, AccorJobs propose désormais des fonctionnalités élargies en plus d'une nouvelle ergonomie à plus de 250 000 candidats dans le monde chaque année⁷.

⁶ Reuters a une base de données mondiale de 70.000 candidats <http://www.jeffgroul.com/press.php?article=press-29004b7ab4&title=Online+Recruitment+Trends>.

⁷ Source : <http://www.tendancehotellerie.fr/article1144>.

6. Les réseaux sociaux servent à entretenir la communication et l'information en permanence, c'est là, leur utilité basique. Un hôtel ou un restaurant doit sa force de visibilité et son potentiel de succès notamment dans le recrutement en continu, la qualité, la précision, l'attraction et dans la mise à jour permanente de ses pages facebook, LinkedIn et autres médias. Il ne suffit pas de dire qu'on est sur facebook, il faut démontrer et prouver que l'on est l'entreprise que recherche spécifiquement le candidat!
7. Dans la guerre des talents et dans le but de recruter le bon candidat, les « jeux d'entreprise » ou *business games* sont également une méthode de plus en plus utilisée (L'Oréal, Hyatt, P&G, ...) dans le but de cerner la personnalité et les compétences professionnelles des candidats diplômés de grandes écoles dans le monde entier.



Par exemple, depuis 1993, le concours marketing L'Oréal Brandstorm réunit chaque année environ 4400 étudiants originaires de 35 pays (Rapport L'Oréal) et permet d'embaucher environ 130 personnes dans le monde entier. Autre exemple, celui de BNP Paribas qui a lancé un *business game* «*Ace Manager*» qui consiste à endosser le rôle d'un banquier qui doit relever trois défis : aider un fabricant de raquettes de tennis à réaliser une acquisition, accompagner un jeune joueur dans la gestion de son patrimoine et soutenir une fédération de tennis pour développer son tournoi. Trois missions qui représentent les métiers de la banque de détail, de financement et d'investissement, que les joueurs vont devoir gérer. Après le succès de la première édition (4364 participants) et de la deuxième (8133 participants), Ace Manager – The Third Set a totalisé cette année près de 13 000 participants provenant de 140 pays⁸.

⁸ Source : <http://www.bnpparibas.ch/fr/careers>.

8. Dans ce domaine il ne faut pas non plus omettre de mentionner les initiatives décalées. Ce sont souvent ces événements qui se tiennent extra-muros, telle l'organisation de deux journées de recrutement au stade de France pour la Société Générale. Mise en place depuis 2000, cette opération s'adresse à des candidats de niveau BAC à BAC+3 qui souhaitent devenir des techniciens des métiers de la banque. En 2007, cet événement a attiré 290 candidats, et a permis d'en embaucher 134⁹. Ces journées ont clairement un objectif de recrutement, auquel s'ajoute l'opportunité de communiquer sur le groupe.

La société H&M quant à elle a fait du sensationnel en organisant, en 2007, une soirée « Happy Hour » pour laquelle le groupe a convié des candidats à un poste de manager et au cours de laquelle ils ont pu rencontrer recruteurs, représentants de la direction et managers opérationnels. Leur slogan pour cette soirée : « Venez pour un verre et revenez pour une carrière. »

Suite à cet événement, 60 managers ont été embauchés sur les 200 candidats présents ce soir-là¹⁰.

Quelle que soit la méthode utilisée, deux points sont mis en exergue :

- a) **L'authenticité** est primordiale dans le recrutement. Force est de constater, que les entreprises semblent « déphasées » face aux nouveaux employés sur le marché du travail et que le nouveau leitmotiv du recrutement doit être l'importance que l'on donne à la sincérité, au naturel et à la transparence.
- b) **Il faut recruter en premier pour l'attitude !**

Les entreprises mettant, dans leur publicité, l'accent sur les compétences et l'expérience, devraient se recentrer et focaliser sur les servantes attitudes. La culture d'entreprise est bâtie sur l'attitude – l'image de l'entreprise, le miroir lors du recrutement. Le Ritz Carlton, sa culture d'entreprise, sa devise «*We are Ladies and Gentleman serving Ladies and Gentleman*» en est l'exemple.

Alain Najjar

⁹ Fauconnier F. (2007), « Comment la Société Générale séduit les jeunes diplômés au Stade de France », *Le Journal du Net*, <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/reportage/07/071003-société-générale/index.shtml>.

¹⁰ Fardeau A. et Leboucher S. (2008), « H&M invite ses futurs managers à une "happy hour" », *Le journal du Net*, <http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/dossier/10-initiatives-decaleespour-mieux-recruter/h-m-invite-ses-futurs-managers-a-une-happy-hour.shtml>.

L'Oréal Brandstorm.

Le jeu Ace Manager,
© BNP Paribas /
Alia Ouabdesselam.