

ETUDE DE TERRAIN : LE CONSEILLER EN RECRUTEMENT

En quoi la sous-traitabilité du recrutement fait-elle la valeur ajoutée des consultants ?

Table des matières

.....	0
PRESENTATION DU PROJET ET DE LA METHODOLOGIE SUIVIE.....	2
Le projet	2
Méthodologie.....	2
INTRODUCTION AU METIER DE CONSULTANT EN RECRUTEMENT.....	4
DEVELOPPEMENT DE PROCESSUS SPECIFIQUES	6
Prospection	6
Production de la mission.....	6
Suivi des candidats en poste.....	9
L'IMPORTANTCE DE LA SENSIBILITE	10
Le savoir-être	10
Le savoir-percevoir	10
LES DIVERSES TENSIONS ET LEUR DEPASSEMENT GRACE A LA NATURE PROPRE DU METIER.....	12
Les différentes prescriptions	12
Une valeur ajoutée pour la société ?	14
L'évaluation du travail	15
Tout comme pour de nombreux métiers, il est difficile de quantifier le travail fourni par les consultants en recrutement. La recherche pour un client d'un directeur financier peut être rapide et sans accroc, tout comme longue et difficile. Comment le cabinet évalue-t-il ses employés ?	15
CONCLUSION	17

PRESENTATION DU PROJET ET DE LA METHODOLOGIE SUIVIE

Le projet

Ce dossier est rédigé dans le cadre d'un cours sur les sciences du travail. Nous devons réaliser une étude de terrain par le biais d'entretiens individuels afin d'analyser un métier particulier en fonction des concepts vu durant le semestre.

Nous avons décidé de nous intéresser au métier de conseiller en recrutement ou consultant en recrutement car il nous intéressait et nous avons une entrée privilégiée dans ce secteur d'activité.

Méthodologie

Dans un premier temps nous avons contacté deux conseillères en recrutement afin de fixer les dates des premiers entretiens. Ensuite, après avoir tranché pour un entretien semi-directif nous avons réfléchi à une série de questions afin de recueillir efficacement les informations nécessaires à la rédaction de ce dossier.

Nous nous sommes premièrement entretenues avec une conseillère en recrutement de chez *Lincoln Associates*. Nous l'avons rencontrée chez elle et avons discuté dans son salon pendant trois heures. L'atmosphère du lieu et la relation entretenue avec l'une de nous a permis une plus grande liberté d'expression et lui a laissé le temps d'être aussi exhaustive qu'elle le souhaitait. Cela nous a fourni une importante base de données pour étayer nos propos que ce soit par les réponses fournies ou les documents envoyés par la suite (documents en annexe).

Pour le deuxième entretien, nous nous sommes rendues sur le lieu de travail de notre deuxième contact, une conseillère en recrutement et manager chez *Walter's People*. Nous lui avons posé les mêmes questions avec la même flexibilité que nous nous sommes autorisées dans le premier entretien (questions supplémentaires, saut de question en fonction des réponses précédentes, etc.). Cependant l'entrevue s'est déroulée dans une des cellules qui sert aux entretiens de l'entreprise et s'est, lui, étalé sur une heure. L'esprit n'étant pas exactement le même, nous n'avons eu ni la même quantité d'informations ni exactement les mêmes réponses.

Il est intéressant de noter les différences entre ces deux entretiens tout en sachant que *Lincoln Associates* et *Walter's People* font toutes les deux parties d'une association contre la discrimination : *À compétences égales*. Par ailleurs, nous avons eu notre deuxième contact par le premier car il s'agissait d'une ancienne stagiaire de *Lincoln Associates*. Cependant cela ne nous a pas empêché de relever certaines différences.

Ensuite, nous avons analysé les informations collectées avec les notions présentes dans les cours. Ce parallèle nous a permis de réfléchir sur ce que nous avons appris au travers des entretiens. En essayant de voir au-delà de ce qui a été dit, de comprendre le contexte général, nous avons réussi à détacher des points de tensions et des spécificités du métier. De là nous avons soulevé notre problématique et développé notre plan.

Afin de valider notre ligne directrice et de ne pas détourner les propos recueillis nous avons planifié des entretiens de restitution téléphoniques. Durant ces derniers, nous avons donc présenté notre problématique et le plan que nous avons prévu de suivre tout en citant des éléments pris des premiers entretiens. Nous avons également prévu quelques points à approfondir mais il s'agissait dans les grandes lignes d'un entretien assez libre afin de recueillir des propos moins cadrés et permettre aux conseillères en recrutement de nous dire vraiment tout ce qu'elles pensaient de notre étude. Nous nous sommes inspirées d'une méthode recueillie durant les entretiens : moins nos questions sont précises plus notre interlocuteur s'ouvre et réponds exhaustivement.

Une fois que nos restitutions ont été validées nous avons complété notre plan et les éléments que nous voulions développer.

INTRODUCTION AU METIER DE CONSULTANT EN RECRUTEMENT

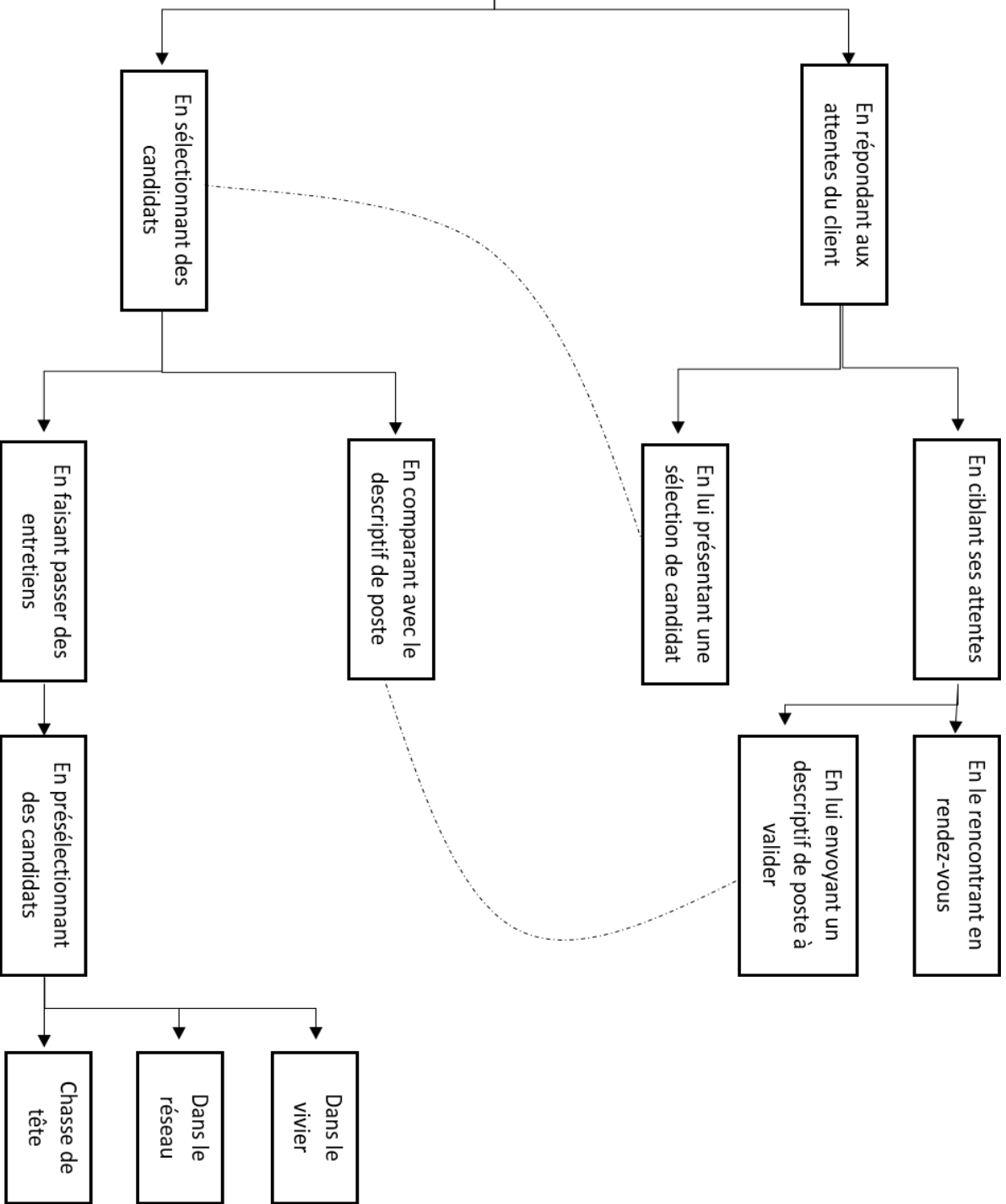
La mission globale des conseillers en recrutement est de trouver des candidats pour leurs clients. En effet, que cela soit dû à des licenciements, des départs en retraites, ou encore à la mobilité interne, les besoins en recrutement sont permanents. Afin d'effectuer une embauche la plus pertinente possible, les entreprises font appel à des experts. Nous sommes ainsi face à une situation d'externalisation des fonctions qui ne sont pas le coeur de métier des entreprises.

Cependant, de nombreuses entreprises ne font pas appel à ces cabinets, et la tâche de recrutement revient au Directeur des Ressources Humaines. Nous pouvons alors nous interroger sur les raisons d'existence de ce métier.

En quoi la sous-traitabilité du recrutement fait-elle la valeur ajoutée des consultants ?

Dans un premier temps, nous allons présenter différents processus utilisés par les conseillers en recrutement. Puis, dans un second temps, nous tenterons de mettre en avant les différentes sensibilités ainsi que les savoir-faire développés par ces derniers, grâce à une focalisation sur cette unique tâche. Enfin, après avoir évoqué certaines tensions intrinsèques à ce métier, nous démontrerons que c'est la nature même de la sous-traitance qui permet de les dépasser.

Trouver la personne adéquate pour un poste en évaluant différents candidats et en faisant concorder les attentes à la fois du client et du candidat.



DEVELOPPEMENT DE PROCESSUS SPECIFIQUES

Lorsque les entreprises sous-traitent le recrutement de leurs futurs employés à des cabinets spécialisés, non seulement ils réalisent un gain de temps non négligeable, mais il en résulte également un recrutement plus performant. La possibilité de se concentrer uniquement sur la partie "emploi" des ressources humaines a en effet permis aux consultants d'optimiser des processus de recrutement, ainsi que de développer une méthodologie rigoureuse.

Ces processus s'inscrivent dans un cadre rarement observé dans une entreprise lambda : le regroupement par secteur. Les directeurs des ressources humaines vont recruter un directeur commercial un jour, un secrétaire le lendemain, et une directrice des finances le surlendemain. Les conseillers en recrutement, en revanche, se concentrent sur un secteur, en apprennent les richesses et les enjeux, et ne travaillent qu'en son sein. Ainsi, alors que des processus différents pour chaque poste seraient requis par un DRH, les conseillers restent sur les mêmes postes, dont ils deviennent peu à peu experts.

Lors de nos entretiens, nous avons voulu en savoir plus : quels sont ces processus ? En quoi permettent-ils une optimisation du recrutement ?

Prospection

Avant de commencer la production pure de la mission (la sélection de candidats) les conseillers réalisent une phase de prospection indispensable. La partie commerciale est ainsi inséparable du recrutement en cabinet ou de la chasse de tête.

Pour cela, trois méthodes sont possibles. Faire appel à son réseau est préconisé par les plus expérimentés, cependant pour les conseillers Juniors cela s'avère souvent réducteur. Ces derniers n'ont alors d'autres choix que de se tourner vers la prospection pure et dure. Enfin, ils peuvent eux-mêmes répondre à des appels d'offre pour consultants.

Production de la mission

De par le nombre de missions leur étant confiées, les conseillers ont peu à peu mis en place une marche à suivre rigoureuse permettant le meilleur recrutement possible. Ainsi, après une première rencontre avec l'entreprise cliente, suivent l'envoi de la proposition financière et la rédaction du contrat. Commencent alors la recherche, la sélection et la présentation des candidats à l'entreprise, qui réalise son choix final.

Rendez-vous avec le client

Pour la majorité des rendez-vous, les conseillers en recrutement privilégient une rencontre chez le client. Cela leur permet de voir l'entreprise, la façon dont elle fonctionne et d'ainsi mieux cerner le futur environnement de travail des candidats. Dans le même objectif de repérage, ils préfèrent avoir comme interlocuteur le futur manager hiérarchique de la personne, au moins pour savoir comment il se comporte avec ses n-1. Cette « évaluation » implicite est presque aussi importante que le contenu même de l'entretien. Cela va leur permettre de recruter un candidat non seulement en

fonction de ses *hard skills*, mais aussi en réfléchissant à son épanouissement au sein de l'entreprise. C'est d'ailleurs pourquoi l'entretien commence souvent par une discussion autour de celle-ci, ainsi qu'autour du secteur concerné. Ce n'est qu'ensuite que les besoins concernant le recrutement sont évoqués. Ils cherchent alors à mieux connaître les enjeux et les tâches qu'aura à effectuer l'employé, les outils qu'il doit savoir utiliser, ainsi que le niveau de l'équipe qu'il aura potentiellement à manager. Il s'agit en fait de recueillir les données suivantes : « les principales responsabilités, les objectifs à atteindre, les relations hiérarchiques et fonctionnelles, les éléments de rémunération, la formation, les connaissances linguistiques, les qualités et l'expérience requises pour réussir dans le poste¹ ».

Nous pouvons dès cette étape remarquer la place subtile qu'occupe un conseiller en recrutement. L'entreprise est son client et il va chercher à la satisfaire, mais parvient à garder une objectivité vis-à-vis d'elle.

Rédaction des documents

Suite à ce premier entretien, les conseillers doivent écrire et envoyer un contrat. Celui-ci rassemble les documents suivants :

- ❖ Le descriptif de poste : il reprend la prescription du client, complétée par l'analyse du conseiller sur le profil recherché notamment en terme comportemental ;
- ❖ La proposition financière ;
- ❖ La méthodologie employée par les consultants ;
- ❖ Les conditions et garanties.

Ces documents ne sont pas réécrits à chaque mission, il s'agit seulement d'une modification du contrat type (voir annexe 1). Une fois le document signé par le client, modifié si besoin, et retourné au cabinet, la recherche de candidats commence.

Recherche et sélection des candidats

Comme nous pouvons le voir sur le Fast, les consultants réalisent une première sélection d'en moyenne 12 ou 13 candidats qui passeront des entretiens dans les locaux du cabinet. Pour cette étape, les cabinets de conseils peuvent se servir dans le vivier de candidats constitué et consolidé par les nombreuses missions effectuées auparavant. En effet, lorsque les candidats passent un entretien mais ne sont pas recrutés, leurs données restent stockées permettant ainsi au cabinet de les solliciter à nouveau lorsqu'un poste leur correspond. Généralement, ils constituent 50% des candidats sélectionnés pour les entretiens avec les consultants. La seconde moitié d'entre eux est sélectionnée par les chargés de recherche (souvent des Juniors ou des stagiaires). Pour identifier les candidats susceptibles de satisfaire les demandes du client, ces derniers font majoritairement appel au réseau social *LinkedIn* ou aux *job boards*. Ils réalisent avec eux un rapide entretien téléphonique dans un objectif d'identification et de vérification des qualifications recherchées (*hard skills* particulièrement). Ces candidats peuvent être en recherche d'emploi, ou simplement ouverts à de nouvelles opportunités. S'ils sont intéressés et correspondent au poste, ils sont convoqués à un entretien avec le consultant Senior.

¹ Annexe n°1

Deux exceptions peuvent cependant se glisser dans ces processus : l'intérim et la chasse de tête.

En effet, lorsque les clients cherchent à remplacer quelqu'un rapidement (pour cause de congés maladie par exemple), les conseillers vont seulement rechercher dans leur vivier. Les cabinets travaillant dans ce domaine font face à des enjeux particuliers : il leur arrive d'apprendre à 18h qu'un de leur client a besoin de quelqu'un pour le lendemain. Sans le vivier de candidats propre à leur spécialisation, ces missions s'avèreraient bien plus difficiles. C'est pourquoi une tâche propre aux conseillers travaillant dans l'intérim est d'alimenter ce vivier : ils réalisent une dizaine d'entretiens par semaine sans avoir une idée de poste précise.

En ce qui concerne la chasse de tête, il est au contraire plus rare de faire appel au vivier. Le recrutement devient de la chasse de tête lorsque le profil recherché requiert une grande expertise ou est très rare. Dans ces cas-là il faut la plupart du temps aller débaucher des candidats dans d'autres entreprises et le véritable enjeu est alors de les convaincre qu'ils seraient mieux ailleurs.

Une fois la présélection finie, les candidats sont alors convoqués pour un entretien individuel dans les locaux du cabinet. Cette rencontre ne se passe pas comme un interrogatoire, mais plutôt comme une discussion, le but étant de pouvoir cerner le candidat et sa possible adaptation à l'entreprise. Parmi une douzaine de candidats initialement sélectionnés pour un poste, seul un tiers passe à l'étape suivante.

Cette dernière consiste en un approfondissement de l'étude du candidat par un test MCPH (Matrice des Comportements Professionnels Hiérarchisés)².

Présentation des candidats et choix de l'entreprise

L'annexe n°2 présente un dossier type d'évaluation d'un candidat, c'est celui qui sera envoyé au client. Nous pouvons voir que les remarques restent très factuelles, qu'elles concernent les points forts ou les points de vigilance. L'objectif de ce document est de présenter des candidats de la façon la plus objective possible, afin que le client puisse faire un choix sans être sous une influence quelconque. Après analyse des candidats proposés, le client transmet les noms qui l'intéressent au consultant qui s'assure alors d'une prise de référence(s) auprès d'anciens managers hiérarchiques.

Le client peut alors faire le choix de rencontrer les quelques candidats restants. Une fois cet entretien passé, le consultant, toujours en tant que lien entre employeur et candidat, va débriefer à la fois ce dernier et le client. Lorsque celui-ci a fait son choix, il peut directement faire une offre au candidat, ou passer par le cabinet (cela permet souvent aux candidats de parler plus librement).

² Dans le cadre de *Lincoln Associates*.

Suivi des candidats en poste

L'aboutissement du recrutement ne signifie pas que le travail du consultant est terminé. Celui-ci se doit de prendre des nouvelles de ses candidats un et six mois après leur embauche. Il y a plusieurs raisons à cela.

Tout d'abord cela leur permet de conserver un lien avec eux, et donc d'alimenter leur réseau (les anciens candidats sont souvent de futurs clients potentiels). Mais surtout, ce retour permet aux consultants de réaliser une auto-évaluation de leur travail : si l'ancien candidat et le client sont tous deux satisfaits, le travail a été bien réalisé, si ce n'est pas le cas il faut revoir la procédure et mettre le doigt sur la faute commise afin de ne pas la répéter. C'est finalement ainsi qu'ils ont pu développer des processus toujours plus optimisés, chaque mission permettant un retour d'expérience.

Nous avons fait le choix de ne pas détailler exhaustivement ces processus, mais souhaitons quand même rendre compte de leur caractère chronophage. Puisque leur métier se concentre sur la partie recrutement du domaine des ressources humaines, les consultants se doivent d'être irréprochables. Chaque étape du processus a été pensée en amont, et ne cesse d'être remise en cause. Ainsi, la courbe d'expérience est une véritable valeur ajoutée : plus il y a des missions réalisées, mieux les enjeux des postes sont compris et les candidats analysés avec justesse. Il y a alors une amélioration en rapidité d'exécution des tâches, mais aussi en termes qualitatifs. Cela est par ailleurs permis par le regroupement en secteur. L'efficacité de ces processus est également décuplée par l'utilisation d'outils propres à ce métier comme les tests d'évaluation, ou le vivier de candidats.

Ainsi, les cabinets de recrutement ne se contentent pas de se concentrer sur une tâche des DRH, mais en font leur domaine d'expertise, développant ainsi de nouvelles sensibilités.

L'IMPORTANCE DE LA SENSIBILITE

Au delà des processus spécifiques aux cabinets de recrutement, durant les entretiens nous avons relevé l'importance de la sensibilité des conseillers et de son accroissement dû à l'expérience de terrain.

Le fait que leur activité soit uniquement le recrutement dans un domaine particulier leur permet d'acquérir des *softs skills* qui sont essentielles au choix des candidats.

Le savoir-être

Nous avons vu en cours que le travailleur développe un savoir-être en plus des *hard skills* liées aux tâches qu'il exécute. Nous pouvons dire qu'une part majeure des compétences développées dans le métier de conseiller en recrutement ne sont pas quantifiables, ce sont des *softs skills*. D'autres les appellent des "compétences humaines" et il est difficile de les évaluer, de les percevoir.

Ce métier est commercial, il s'agit de "vendre"³ des candidats à une entreprise en proposant la meilleure offre possible. Cela nécessite donc un bon contact humain, des capacités interrelationnelles et un important réseau.

Il est également difficile pour nous de les décrire car il s'agit également d'une façon de se comporter, d'être à l'écoute, de réagir en fonction de la personne se trouvant en face. Cette sensibilité se développe avec l'expérience.

Un exemple un peu plus concret que nous avons cité précédemment : la façon dont les conseillers guident les entretiens avec les candidats. Lors de notre entretien chez Walter's People nous discutons avec une consultante senior qui nous racontait l'évolution de sa façon de mener les entretiens. Lors de ses premières rencontres avec des candidats elle posait beaucoup de questions et à mesure qu'elle menait de nouveaux entretiens elle s'est rendu compte que les candidats se livraient plus quand elle posait en moins.

Le savoir-percevoir

Au travers des entretiens nous avons pensé qu'en plus d'un savoir-être, les conseillers en recrutement développaient un *savoir-percevoir* que ce soit face au client ou aux différents candidats.

Si les consultants savent écouter et mettre en confiance leur interlocuteur pour qu'il se livre, ils savent aussi analyser ce qu'ils recueillent comme informations verbales et non-verbales.

Tout d'abord ils doivent bien cerner leur interlocuteur, client ou candidat, dès le premier contact pour accorder la suite de l'entrevue. Par ailleurs, ils doivent analyser l'environnement de l'entreprise cliente afin de comprendre comment elle fonctionne, quelles sont les conditions de travail afin de voir quel type de candidat rechercher (quelqu'un qui résiste à la pression ? un fort caractère ? une personne avec un emploi du temps flexible ? etc.).

³ Dans le sens commercial, présenter sous le meilleur jour.

Le consultant en recrutement apprend avec l'expérience à relever les informations tues par l'entreprise ou les candidats. Le fait qu'il soit spécialisé dans le recrutement pour un secteur d'activité particulier lui permet de comparer avec ses expériences, quand les ressources humaines d'une société ne s'occupent que d'une entreprise.

En parallèle de son savoir-être, le consultant doit savoir percevoir et ces deux capacités ne sont pas évaluables ni quantifiables. Ces sensibilités sont essentielles à ce métier et pourtant elles sont difficilement estimées et ne peuvent être apprises qu'avec l'expérience. Elles sont toujours sujettes à des évolutions car même un conseiller expérimenté peut se tromper dans son analyse. En effet, il n'y a pas de schéma type pour analyser quelqu'un, la psychologie de chacun lui est propre et il y aura toujours une marge d'erreur quand il s'agit de comprendre ce qui est tu.

LES DIVERSES TENSIONS ET LEUR DEPASSEMENT GRACE A LA NATURE PROPRE DU METIER

Les différentes prescriptions

Une des principales tensions que nous avons relevées tient de l'extériorisation du recrutement dans des cabinets spécialisés. En effet nous pouvons relever plusieurs prescriptions qui sont données au conseiller en recrutement.

Tout d'abord nous avons la prescription du cabinet de recrutement, puis celle du client (entreprise engageant le cabinet), celle de la société (notamment antidiscriminatoire) et enfin, partiellement, celle du candidat.

La prescription du cabinet de recrutement :

Comme toute entreprise le cabinet de recrutement donne des objectifs à ses salariés. Chaque conseiller doit donc dégager une certaine marge trimestrielle, celle-ci est calculée en fonction du nombre de candidats placés et de leurs salaires. Il va donc tendre à privilégier des études qui sont plus susceptibles de correspondre à son portefeuille de contacts ou auxquelles il sait qu'il peut répondre. Une dérive de cette attente est que le conseiller oriente son client vers telle ou telle personne qui demande un salaire plus élevé que les autres candidats ou qu'il ne prenne uniquement des missions "faciles" ou avec un gros chiffre.

Après avoir discuté avec une des conseillères que nous avons rencontré, cette dernière nous a dit qu'il s'agissait de la prescription la plus importante pour le conseiller car il se doit de d'abord rendre des comptes à l'entreprise dans laquelle il est salarié.

La prescription du client :

Lorsqu'une entreprise lance un appel d'offre pour un poste ou contacte un cabinet de recrutement pour lui demander de trouver des candidats, elle sait déjà, dans la plupart des cas, quel profil elle recherche ou du moins les compétences nécessaires pour le poste vacant.

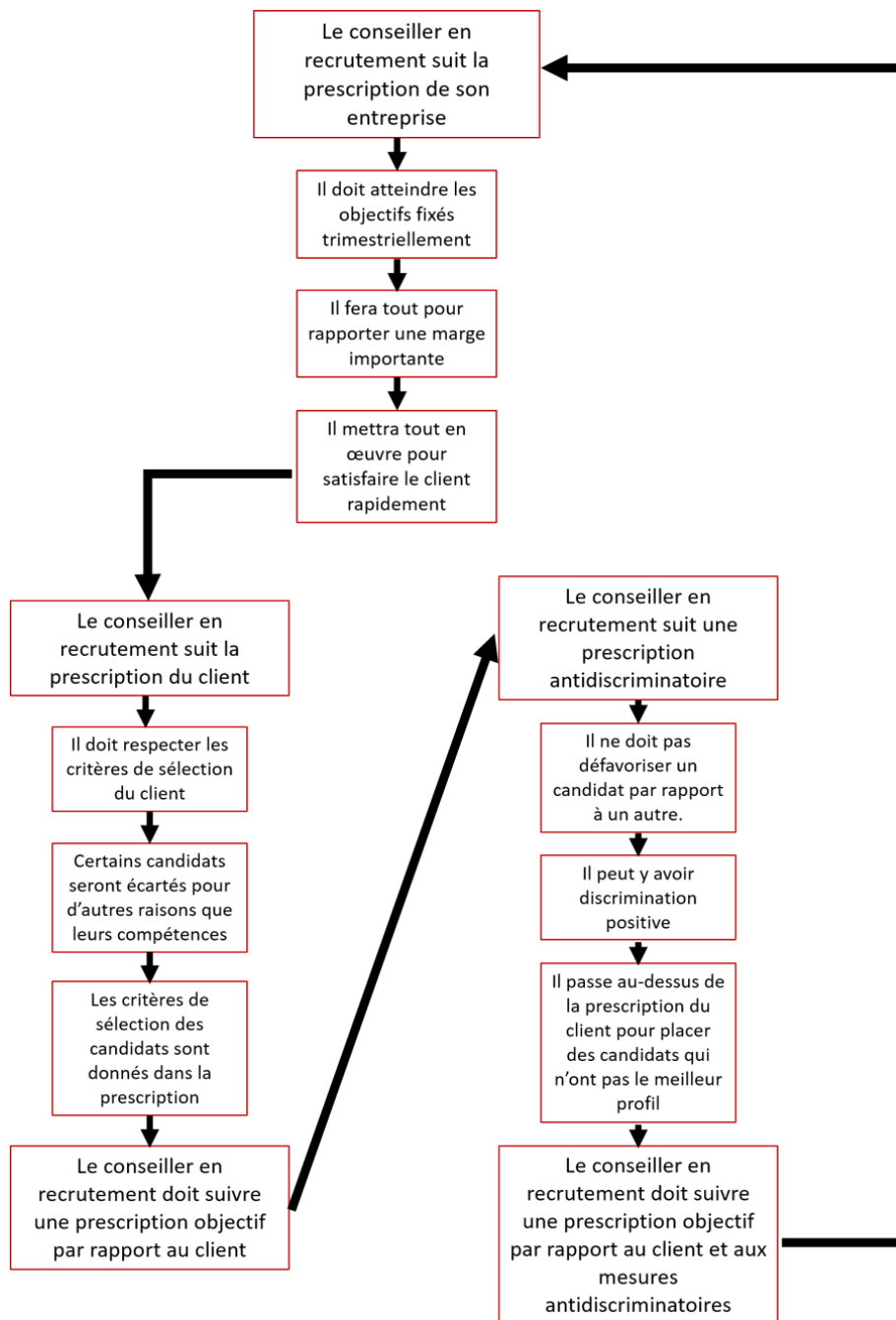
Le conseiller en recrutement doit travailler avec cette prescription initiale et ne pas trop s'en éloigner s'il veut qu'un des candidats qu'il proposera soit pris.

La prescription antidiscriminatoire :

Dans le cadre de notre étude cette prescription est explicitement donnée par les différents cabinets de conseil à leurs employés. Elle rentre ainsi dans le cadre de la prescription de l'entreprise. Cependant il nous semblait intéressant de développer cette sphère particulière en pensant plus global.

Les conseillers en recrutement positionnent des personnes à des postes et il est presque certain qu'à un moment de leur carrière ils seront confrontés à des choix éthiques. Par exemple, s'ils se trouvent face à un client demandant une personne âgée et qu'ils trouvent un jeune candidat à qui le poste correspond plus, comment l'exposer au client ?

De toutes ces prescriptions ressort une tension cyclique qui peut paraître indépassable (ci-dessous) :



Cependant, dans la pratique, le conseiller en recrutement arrive à dépasser cette tension théorique de prescriptions.

En effet, de par son rôle objectif par rapport à la société cliente le conseiller en recrutement peut analyser la prescription avec un regard extérieur et voir ce que recherche réellement le client. Son expertise en recrutement légitime les libertés qu'il prend avec la prescription initiale du client. Son expérience lui permet de voir au-delà de la prescription, dans l'entreprise, en fonction de ce que lui dit le client ou en fonction des compétences à avoir pour le poste. Il y puise ce qu'il considère comme primordial pour trouver le bon candidat. Le fait qu'il soit extérieur à l'entreprise y est pour beaucoup car il a le recul nécessaire pour voir ce qui n'est pas évident quand on le vit au quotidien et il a les qualifications lui permettant d'encadrer et de remanier la prescription du client. Il peut l'orienter, l'aider à réécrire sa demande plus précisément et plus adéquatement afin de mieux interpréter ce qu'il lui est nécessaire.

Par ailleurs notre étude de terrain s'est déroulée dans un cadre spécial de non-discrimination dans lequel les cabinets de recrutement d'où venaient nos contacts évoluent. Rappelons qu'ils font partie d'une association anti-discriminatoire : *A compétences égales*. Ils se sont engagés à respecter une clause de non-discrimination quant au choix et à la présentation des candidats.

L'importance du candidat :

Par ailleurs nous avons relevé une "prescription" qui n'est pas citée en tant que telle lors de nos entretiens mais qu'il nous a semblé important d'explicitier.

En effet, chaque candidat attend quelque chose du poste proposé, ne demande pas la même rémunération, ne réagit pas de la même façon en entreprise. Tous ces critères créent une sorte de prescription du candidat envers le conseiller en recrutement.

Nous pouvons dire qu'il est également client du cabinet car celui-ci le place et le suit dans sa carrière. Un des principaux objectifs du conseiller en recrutement est de positionner quelqu'un à qui le poste conviendra dans la durée. Il doit donc satisfaire le client et le candidat afin que le contrat qui les liera soit pérenne et qu'ils soient fidélisés vis-à-vis du cabinet.

Le conseiller, de par son extériorité et de par sa spécialisation, a accès à un plus grand vivier de candidats. Il a une analyse plus fine du marché dans lequel il est spécialisé contrairement aux services de relations humaines en entreprise qui sont plus polyvalents mais donc moins habiles à analyser un marché spécifique de par l'étendu des domaines qu'ils doivent gérer.

Une valeur ajoutée pour la société ?

Objectivement, la fonction d'un conseiller en recrutement est de trouver la personne adéquate pour un poste en faisant concorder les attentes du client et du candidat. Donc de satisfaire les attentes du client et des candidats en ne les plaçant qu'à des postes qui leur conviennent.

Cependant nous avons vu, notamment en cours, que la vision que la plupart de la population a de ce métier est négative. Après en avoir parlé en entretien de restitution il est remonté que, selon les personnes interrogées, cela venait d'une impression que les consultants enchaînent les entretiens et

qu'il faudrait que les cabinets de recrutement eux-mêmes fassent une meilleure publicité de leurs façons de faire.

Ce sujet n'a pas été abordé volontairement pendant les premiers entretiens et même si nous l'avons abordé en entretien de restitution, nous avons relevé peu d'éléments expliquant cette aversion. Nous pouvons néanmoins émettre l'hypothèse que chaque nouvelle mission vise habituellement un unique poste et que sur tous les candidats sélectionnés, donc qui ont eu l'espoir d'être pris, juste un est embauché et suivi. Seuls ceux qui sont placés à leur poste via des cabinets de recrutement peuvent décrire le processus complet d'un point de vue du candidat et le ratio est plus faible que ceux qui ne sont pas pris.

Cependant nous savons que les conseillers en recrutement ont des obligations antidiscriminatoires envers ce faible ratio de personnes placées en poste. En effet, si les cabinets et les DRH sont soumis à la même législation, les premiers sont plus souvent audités sur ce fait, les « obligeant » à être plus zélés. Mais ce n'est pas leur seule raison pour ne pratiquer aucune discrimination. Lors de nos entretiens de restitutions, les deux conseillères nous ont expliqué avoir conscience de l'impact que leur métier peut avoir, et des avantages qu'il leur octroie. Ils ont le « pouvoir » de donner du travail à quelqu'un, ce qui, en cette période de chômage, a un impact non négligeable. Ainsi, l'une d'elle nous racontait avoir trouver un poste à haute responsabilité pour un homme de 60 ans, sans emploi depuis 3 ans. Les chances de retrouver un travail à cet âge-là sont très minces et la conseillère était très heureuse d'avoir pu placer cette personne.

Ainsi nous voyons que malgré l'avis négatif qui ressort généralement vis-à-vis de ce métier, les conseillers en recrutement ne font pas uniquement le lien entre les entreprises et les candidats mais également un lien éthique entre les entreprises et la société.

L'évaluation du travail

Tout comme pour de nombreux métiers, il est difficile de quantifier le travail fourni par les consultants en recrutement. La recherche pour un client d'un directeur financier peut être rapide et sans accroc, tout comme longue et difficile. Comment le cabinet évalue-t-il ses employés ?

Les entretiens

Dans le but de cibler rapidement les potentielles difficultés de ses employés, le cabinet a mis en place des entretiens trimestriels. Chaque consultant prend ainsi le temps de discuter avec son manager hiérarchique. Contrairement à certains exemples ayant pu être évoqués en cours, cette réunion ne se déroule pas sous la forme d'un interrogatoire, ou une évaluation uniquement quantitative des résultats. C'est sous forme de discussion que le managé exprime son ressenti sur sa propre expérience dans le cabinet, et le manager donne un retour. Lorsque des tensions ou des difficultés sont perçues, des mesures peuvent donc être mises en place rapidement. Nous n'avons pas ici affaire à une évaluation proprement dite, mais cet entretien permet aux consultants de faire part de l'écart prescrit-réel dans certaines missions réalisées. Il est ainsi demandé au manager et au managé de réfléchir en amont de cet entretien à ce qu'ils souhaitent partager.

Les Juniors

Tout d'abord, les consultants Juniors ne vont pas être rétribués de la même façon que les Seniors. En effet, comme nous l'avons développé dans notre deuxième partie, certaines qualités ne peuvent s'obtenir que par l'expérience, et il serait alors injuste de juger jeunes et anciens selon les mêmes critères. C'est pourquoi le salaire de base des jeunes consultants est généralement plus élevé que celui des Seniors, cela leur permet de ne pas se décourager et de prendre le temps de réaliser leurs missions avec application.

Ils peuvent également avoir des primes dépendant de leurs résultats par rapport la fiche d'évaluation que vous pouvez trouver en annexe. Ces critères sont répartis selon trois domaines : production, business développement, et comportement-engagement. Si il y a évidemment un domaine quantitatif (nombre d'entretiens, de rendez-vous), plusieurs critères mettent en avant des caractéristiques plus abstraites : investissement, le discours commercial, la réactivité, par exemple. Les jeunes consultants peuvent ainsi avoir une prime d'un montant considérable malgré peu de missions réalisées.

Les Seniors

Dans notre première partie, nous avons énuméré les différents processus suivis par les consultants tout le long d'une mission. Mais des problèmes peuvent apparaître à chacune des étapes. Si l'on pourrait penser que la partie prospection est minimale chez les Senior (après tout, ils devraient avoir fidélisé de nombreux clients), l'évaluation de ces derniers y est très liée. En effet, celle-ci étant presque uniquement portée sur leur chiffre d'affaire, ils sont jugés sur leur capacité à aller sans cesse chercher de nouvelles missions, donc de nouveaux clients.

La réalisation pure de la mission peut également ne pas aller de soi. Lorsque les profils sont extrêmement rares, cela limite la sélection et les consultants doivent se résoudre à faire un choix entre présenter des candidats dont ils ne sont pas pleinement satisfaits, ou faire longuement patienter le client. Dans les deux cas cela les empêche de fidéliser le client.

Une autre difficulté peut apparaître lorsque les clients n'ont pas l'habitude de faire appel à des cabinets de recrutement. Ils ne savent pas comment cela est censé se passer, ne font que peu confiance aux consultants qui doivent alors rendre des comptes pendant tout le déroulement de la mission.

Les consultants peuvent également faire face à un conflit plus « personnel », lorsque les conditions de travail de l'entreprise du client sont compliquées. En effet, il n'est pas aisé de vendre un poste à un candidat appréciable, lorsque l'on sait que son potentiel futur manager est antipathique. Ces différentes conditions donnent lieu à un allongement considérable de la durée de la mission, or cela n'est pas comptabilisé dans la rétribution.

En effet, l'évaluation dans les cabinets de recrutement rappelle l'évaluation par la culture du résultat et management par objectif évoquée en cours. Si cette pratique a l'avantage de donner plus de responsabilités aux individus, elle ne fait pas état du travail fourni. Les résultats chiffrés de chaque consultants sont publiés chaque mois et sont accessibles à tous les employés : un classement est fait.

L'objectif initial est d'entretenir une culture de la transparence, et de les stimuler, mais cela peut s'avérer violent pour ceux qui ont plus de mal. Et pas seulement pour eux d'ailleurs : un chiffre d'affaire mensuel peut s'avérer très bas lorsqu'une unique mission a été réalisée sur cette durée, sans refléter ses difficultés. Le travail est identifié seulement par ce qu'il a permis de produire.

Comme nous pouvons le voir en annexe, les Seniors ont également une fiche d'évaluation avec des critères semblables à ceux des Juniors, mais la rétribution n'en dépend pas. Cependant, là où la prime des Juniors est donnée en fonction de l'atteinte de leurs objectifs en Production, Business Développement, Comportement-Engagement, celle des Seniors est uniquement dépendante de leur chiffre d'affaire.

CONCLUSION

Lorsque nous avons choisi de réaliser notre étude sur le métier de conseiller en recrutement, nous n'avions qu'une vague idée de ce en quoi il consistait. Comme la majorité des métiers de conseil, leurs actions se reflètent sur l'entreprise sans que l'on ne connaisse exactement leur nature. Nos entretiens nous ont permis d'éclaircir la vision initiale que nous en avions, et nous ont étonnés par la rigueur et l'application nécessaire. En effet, lorsque l'on vend quelque chose d'aussi peu palpable que le conseil, il y a un véritable enjeu de résultat. Il faut démontrer que les clients ne payent pas pour rien, que le travail des consultants apporte une véritable valeur ajoutée à une entreprise.

En réalisant cela, nous nous sommes alors demandé comment les cabinets parvenaient à vendre leurs conseils. Comment cela se fait-il que certaines entreprises fassent appel à eux, et d'autres non ? À l'aube de cette réflexion, nous avons repris nos entretiens, posé de nouvelles questions pendant les entretiens de restitution, et tenté d'y apporter tout du moins un début de réponse dans ce dossier.

Il serait très réducteur d'écrire que la valeur ajoutée des conseillers en recrutement se trouve dans le temps qu'ils font gagner aux DRH. De même, expliquer que le fait de passer plus de temps que quelqu'un d'autre sur une tâche permet d'y devenir meilleur n'a pas grand intérêt. Cela ne signifie pas que ces deux arguments ne sont pas recevables, mais nous avons cherché à aller plus loin, à montrer que le conseil nécessite une véritable expertise.

Il est vrai que notre première partie était consacrée aux différents processus suivis, mais cela n'avait pas pour seul but de mettre en avant les deux arguments que nous venons de citer. Nous cherchions plutôt à valoriser la rigueur et l'application des conseillers, ainsi que les différents outils mis en place pour optimiser leurs missions.

Cependant, pour la plupart d'entre nous, ou tout simplement les jeunes consultants, suivre ces processus n'est pas aussi facile. Par l'expérience, les Seniors parviennent à réaliser des missions non seulement plus rapidement, mais également avec un meilleur ratio qualitatif. Les sensibilités de ces conseillers sont difficiles à décrire, dans le sens où il ne s'agit pas d'une optimisation d'un des 5 sens par exemple. Nous pouvons plutôt parler d'une intuition que nous ne pouvons acquérir qu'à force

d'expérience. L'une des véritables qualités des conseillers en recrutement est de savoir mieux que le client ce qu'il attend d'un candidat, et de placer le bon candidat au bon endroit.

En essayant de mettre en avant les bons côtés de ce métier nous n'avons pas pu échapper aux diverses tensions l'habitant. Celle que nous avons particulièrement développée, la prescription multiple, est propre aux métiers de conseil en général. Il est toujours compliqué d'agir dans une entreprise extérieure au nom d'une autre. En évoquant ce sujet lors de nos entretiens nous avons néanmoins pu comprendre qu'il était possible de tourner cette tension en un avantage. L'avantage d'avoir un rôle sociétal fort. Les conseillers en recrutement ont finalement un certain poids en cette période de chômage, et l'association à compétences égales leur permet de l'utiliser à bon escient. L'un des points noirs de ce métier restant tout de même l'évaluation du travail. Comme nous l'avons montré en cours, il est toujours compliqué d'évaluer un travail autrement que par son produit si l'on veut un minimum de motivation.

Pour conclure, l'objectivité, l'expertise, et les sensibilités uniques font de ce métier un outil non négligeable pour toute entreprise souhaitant réaliser un recrutement optimal.

