

RECRUITING TRENDS 2011

SUISSE

.....
[UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

DES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES]

Bamberg et Francfort sur le Main, avril 2012

PROF. DR. TIM WEITZEL, DR. ANDREAS ECKHARDT,
ALEXANDER VON STETTEN, SVEN LAUMER,
CHRISTIAN MAIER
(Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)
Universität Otto-Friedrich de Bamberg et Universität Goethe
de Francfort-sur-le-Main)

MICHEL GANOUCI
(Monster Worldwide Switzerland AG)



AVANT-PROPOS

Dans le contexte de la crise économique et de la zone euro actuelle les plus grandes entreprises suisses sont certes un peu moins optimistes pour l'avenir qu'il y a un an, mais relativement beaucoup d'entre elles prévoient encore un bon ou très bon développement futur des affaires. Les besoins en personnel restent par contre pratiquement identiques malgré les conditions générales conjoncturelles difficiles dans le délai d'un an. Comme l'année dernière, une entreprise sur deux prévoit actuellement une augmentation de ses propres collaborateurs en 2012. Toutes les entreprises qui ont répondu indiquent en outre qu'elles déclareront des postes vacants en 2012. Il sera difficile d'occuper ces postes en raison du manque de personnel qualifié qui est pour les 500 plus grandes entreprises suisses la tendance externe la plus importante pour le recrutement de personnel. Les participants à l'étude prévoient qu'environ 35 pour cent de leurs postes vacants prévus pour 2012 seront difficiles à pourvoir et qu'environ cinq pour cent ne pourront pas du tout être pourvus en raison du manque de candidats appropriés sur le marché du travail.

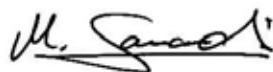
La présente étude „Recruiting Trends 2012 Suisse “ est la sixième édition de la série d'études scientifique du même nom qui est effectuée depuis 2007 par le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg et de Francfort-sur-le Main en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland. 82 des 500 plus grandes entreprises suisses ont participé en tout à l'enquête de cette année, ce qui a permis d'obtenir un taux de réponse de 16,4 pour cent. Les résultats représentatifs de cette enquête donnent une vue d'ensemble approfondie de la recherche de personnel moderne dans les grandes entreprises suisses. L'utilisation des médias sociaux dans le recrutement constitue un sujet principal cette année. Il se révèle ici que la fréquence d'utilisation de divers canaux de médias sociaux a en partie nettement augmenté dans les douze derniers mois. Même s'il y a encore un potentiel inutilisé important, les médias sociaux sont devenus entre-temps un élément important mélange des divers canaux de recrutement utilisés par les plus grandes entreprises suisses.

Outre le sujet des besoins en personnel, du manque de personnel qualifié et des médias sociaux, l'étude de cette année concerne une série d'autres tendances et développements dans la recherche de personnel des plus grandes entreprises suisses. L'ampleur de l'utilisation des réseaux de leurs collaborateurs par les participants à l'étude pour le recrutement est ici analysée, ainsi que les sujets du recrutement mobile, de la marque de l'employeur et de l'efficacité et du rendement de divers canaux de recrutement. La gestion de l'âge des entreprises dans le contexte de l'évolution démographique est également examinée par notre étude „Recruiting Trends 2012 Suisse “. Comme chaque année depuis la première exécution de la série d'études, on détermine dans l'édition actuelle les canaux de recrutement utilisés par les participants à l'étude pour la mise au concours des postes et ceux qui mènent aux embauches effectives, la voie d'arrivée des candidatures dans les entreprises et l'importance du recrutement international pour les entreprises qui ont répondu.

En complément des résultats quantitatifs de l'enquête auprès des 500 plus grandes entreprises suisses, le chapitre final de ce rapport des résultats comporte une étude de cas intéressante auprès du groupe Baloise qui décrit une stratégie innovante dans le recrutement du personnel par l'introduction d'une gestion des processus sur la base de chiffres clés.



Professeur Docteur Tim Weitzel
CHAIRE DES SYSTÈMES DE L'INFORMATION
DANS DES DOMAINES DE PRESTATIONS DE SERVICE
UNIVERSITÉ OTTO-FRIEDRICH
DE BAMBERG



Michel Ganouchi
COUNTRY MANAGER SWITZERLAND
MONSTER WORLDWIDE SWITZERLAND AG



Table des matières

AVANT-PROPOS	2
TABLE DES MATIÈRES	3
RÉSUMÉ DE LA GESTION	5
VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DE L'INTERROGATION AVEC LES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES	8
1. INTRODUCTION	12
2. COMPOSITION DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE	14
3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE AVEC LES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES	18
3.1 Tendances et défis du recrutement du personnel	18
3.2 Besoins en personnel, manque de personnel qualifié et prévisions concernant l'activité	22
3.3 L'occupation externe de postes vacants	26
3.3.1 Annonces dans les canaux de recrutement et embauches	26
3.3.2 Efficacité et rendement des canaux de recrutement	31
3.3.3 L'arrivée des candidatures dans l'entreprise	34
3.4 L'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel	37
3.5 Recrutement par réseau	44
3.6 Recrutement mobile	46
3.7 Recrutement international	47
3.8 Marque de l'employeur	49
3.9 Gestion de l'âge	51
3.10 Budget de recrutement	53



4.	ÉTUDE DE CAS GROUPE BALOISE: BIEN RECRUTER PAR CHIFFRES-CLÉS ET PROCESSUS DE GESTION INFORMATIQUE – ACQUISITION DU PERSONNEL AU GROUPE BALOISE.	54
4.1	Brève présentation de l'entreprise.	54
4.2	Processus de gestion informatique.	54
4.2.1	Situation de départ.	54
4.2.2	Du recrutement au recrutement en ligne.	55
4.2.3	Gestion du processus basée sur des chiffres-clés	56
4.2.4	Contribution de valeur	58
4.3	Résumé et perspectives	60
	INDEX DES ILLUSTRATIONS.	61



RÉSUMÉ DE LA GESTION

L'enquête effectuée auprès des 500 plus grandes entreprises suisses dans le cadre de l'étude „Recruiting Trends 2012 Suisse“ par le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg et de Francfort-sur-le –Main en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland donne les résultats suivants:

Tendances et défis: les trois tendances externes les plus importantes du recrutement externe à l'entreprise et les trois défis internes les plus importants pour le travail du recrutement du personnel des 500 entreprises suisses les plus importantes en 2012 sont:

3 tendances principales en 2012 (externes)	3 défis clés en 2012 (internes)
1) Manque de personnel qualifié manque de candidats qualifiés	1) Liens avec les collaborateurs garder les collaborateurs dans l'entreprise
2) Évolution démographique modification démographique du potentiel de candidats	2) Marque de l'employeur constitution d'une marque d'employeur
3) Crise économique et de la zone euro répercussions de la crise économique et de la crise de la zone euro sur le recrutement	3) Marque interne de l'employeur rester un „employeur de choix“

Prévision concernant les affaires, besoins en personnel, manque de personnel qualifié et gestion de l'âge: bien que l'optimisme des entreprises ayant répondu diminue en ce qui concerne l'évolution future des affaires en comparaison des années, un nombre relativement important de participants à l'étude suppose encore malgré la crise économique et de la zone euro que leurs propres affaires se développeront d'une manière satisfaisante ou très satisfaisante à l'avenir. En outre toutes les entreprises ayant répondu prévoient des postes vacants en 2012. Pas une seule entreprise n'indique qu'elle ne publiera aucun poste vacant en 2012. En outre la moitié des entreprises participantes prévoit une augmentation nette du nombre de collaborateurs en 2012. Le manque encore important de personnel qualifié présentera ici cependant des difficultés. Les participants à l'étude estiment que 37,2 pour cent de leurs postes vacants seront difficiles à pourvoir. Les entreprises estiment que même 6,6 pour cent resteront vacants par manque de candidat approprié. Les personnes interrogées estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront la moindre disponibilité de candidats à laquelle on pourrait remédier en embauchant des personnes plus âgées. Environ trois quarts des 500 plus grandes entreprises suisses sont d'avis que le recrutement de personnes plus âgées (>= 50 ans) pourrait être une réponse au manque de personnel qualifié.

.....

Médias sociaux: l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement de personnel a nettement augmenté par rapport à l'année précédente. Les 500 plus grandes entreprises suisses ont le plus souvent recours au réseau de carrière Xing. 5,5 pour cent publient des offres d'emploi dans Xing et 11,4 pour cent utilisent fréquemment Xing pour faire de la publicité pour leur propre image d'employeur. 8,2 pour cent recherchent souvent activement des candidats intéressants dans Xing et 12,5 pour cent des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés. En outre plus de quatre entreprises sur dix estiment que l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement de personnel augmente la performance des recruteurs. Environ un huitième des personnes interrogées disposent dès maintenant d'une stratégie explicite pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement de personnel.

Mise au concours de postes et création d'embauches: 86,1 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les 500 plus grandes entreprises suisses sur leur propre page sur le Web et environ 70 pour cent dans les bourses d'emploi sur Internet. Ces deux canaux sont utilisés de loin le plus fréquemment pour la mise au concours des postes. La plupart des embauches sont également effectuées par ces deux canaux. Environ une embauche sur trois effectivement réalisée résulte d'une offre d'emploi sur la propre page de l'entreprise sur le Web et plus de trois postes sur dix sont occupés par l'intermédiaire de bourses d'emploi sur Internet.

Arrivée des candidatures: l'importance des candidatures par formulaire augmente nettement par rapport à l'année précédente non seulement en ce qui concerne la préférence des entreprises, mais encore dans l'arrivée effective des candidatures. Actuellement environ un tiers des 500 plus grandes entreprises suisses préfère la candidature par formulaire sur le Web (candidature par formulaire), ce qui représente une augmentation de 10,3 pour cent par rapport à l'année précédente. La plupart des entreprises (41,1 pour cent) expriment une préférence pour la candidature par e-mail. Encore 11 pour cent préfèrent encore le dossier de candidature sur papier. Les candidatures par formulaire représentent une part de 23 pour cent dans l'arrivée effective des candidatures. Cette valeur représente en comparaison annuelle une augmentation de 11,1 pour cent. Une candidature sur deux arrive dans les entreprises par e-mail et environ un quart de toutes les candidatures sont des dossiers de candidatures sur papier.

Efficacité et rendement de canaux de recrutement: 87 pour cent des entreprises ayant répondu sont satisfaites ou très satisfaites des candidats qui ont été recrutés par une offre d'emploi sur la propre page sur le Web. La propre page sur le Web est ainsi le canal de recrutement le plus efficace. Le réseau personnel du recruteur suit de près avec 85,7 pour cent. Les recommandations de collaborateurs sont à la place trois dans la liste des voies de recrutement les plus efficaces. Encore plus de huit entreprises sur dix sont satisfaites ou très satisfaites des candidats recrutés par recommandations de collaborateurs.

Selon les personnes interrogées, la propre page de l'entreprise sur le Web représente le meilleur rapport coût/efficacité de tous les canaux de recrutement et c'est donc le canal le plus efficace. Aux places deux et trois suivent le réseau personnel du recruteur et les recommandations de collaborateurs. Les bourses d'emploi sur Internet prennent la quatrième place et sont ainsi de loin le canal de recrutement externe le plus efficace.



Recrutement international: 15 pour cent de tous les postes vacants sont pourvus par les 500 plus grandes entreprises suisses avec des candidats de l'étranger. Plus de quatre candidats sur dix sont par conséquent d'avis que le recrutement international est important ou très important. Les candidats originaires de l'Allemagne sont les plus demandés. 36,2 pour cent des entreprises ayant répondu recrutent souvent ou très souvent en Allemagne. L'Autriche, la France, l'Italie et l'Europe de l'Est suivent avec un net écart.

Recrutement par réseau: les réseaux de propres collaborateurs sont de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses. 83,6 pour cent estiment que les recommandations de collaborateurs constituent un canal de recrutement important. 64,4 pour cent utilisent les réseaux privés et professionnels de leur personnel existant pour le recrutement de nouveaux collaborateurs. Dans 47,9 pour cent des entreprises ayant répondu des collaborateurs s'adressent régulièrement au service du personnel pour recommander des candidats intéressants de leurs réseaux privés et professionnels pour un recrutement.

Recrutement mobile: seulement 6,6 pour cent des personnes interrogées ont actuellement optimisé la représentation de leurs offres d'emplois en ligne pour certains terminaux mobiles (par ex. iPhone, iPad, Smartphones etc.). Les entreprises ont cependant déjà reconnu le potentiel du recrutement mobile. 42 pour cent estiment que l'utilisation croissante de terminaux mobiles aura une grande influence sur le recrutement et plus de quatre participants à l'étude sur dix pensent qu'il est judicieux de s'adresser à des candidats par l'intermédiaire de terminaux mobiles pour le recrutement.



VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DE L'INTERROGATION AVEC LES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES

Les „Recruiting Trends Suisse 2012“ sont la sixième édition de cette série d'études effectuée chaque année. 82 entreprises ont participé à l'enquête auprès de 500 plus grandes entreprises suisses, ce qui correspond à un taux de réponses obtenues de 16,4 pour cent. Les résultats de l'enquête sont selon les critères du chiffre d'affaires (respectivement du total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances), du nombre de collaborateurs et de l'appartenance à une branche représentatifs pour la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes. Le résumé suivant donne une vue d'ensemble compacte des résultats de l'étude actuelle. Dans la partie principale au chapitre 3 les résultats sont finalement présentés en détails et analysés.

Tendances externes à l'entreprise pour le recrutement de personnel – manque de personnel qualifié, évolution démographique et crise économique et de la zone euro: le manque de personnel qualifié est, du point de vue des 500 plus grandes entreprises suisses, la tendance la plus importante pour le recrutement de personnel et elle n'est pas directement influençable. L'évolution démographique est au second rang, tout de suite après. La crise économique et de la zone euro actuelle complète les trois tendances externes principales pour le recrutement de personnel. Des formes nouvelles de travail comme par exemple travail à domicile sur ordinateur, les modèles d'horaires mobiles, les temps sabbatiques, etc.) occupent la quatrième place. À la place cinq suivent au même niveau le nouveau groupe de candidats de la „génération Y“ et les conditions cadres légales (mise en pratique des directives légales comme par exemple la loi fédérale suisse sur l'égalité de traitement des femmes et des hommes (GLG)).

Défis internes à l'entreprise pour le recrutement de personnel – formation des collaborateurs et marque de l'employeur: les liens avec les propres collaborateurs constituent pour les plus grandes entreprises suisses le principal défi interne à l'entreprise pour le recrutement du personnel en 2012. Le sujet de la marque de l'employeur et la constitution d'une image forte de l'employeur est à la seconde place. Le troisième défi le plus important est, de l'avis des entreprises, la marque interne de l'employeur, donc la constitution d'une image de l'employeur dirigée vers l'intérieur pour rester un „employeur de choix“. La gestion des relations avec les candidats intéressants (Candidate Relationship Management) et le sujet de la visibilité (création d'une prise de conscience pour le marketing du personnel chez les décideurs) suivent au même niveau, à la place quatre.

Prévision modérément optimiste pour l'évolution des affaires: environ sept pour cent des 500 plus grandes entreprises suisses prévoient une très bonne évolution des affaires et 37,8 pour cent une bonne évolution des affaires dans les prochaines années. Plus de la moitié des participants à l'étude prévoit une évolution équilibrée des affaires et environ quatre pour cent estiment que la situation des affaires se détériorera dans un proche avenir. Ces résultats montrent que les entreprises sont d'une manière générale toujours optimistes pour l'avenir, même si la tendance de base est un peu moins bonne que l'année précédente.

Une entreprise sur deux prévoit une augmentation nette du personnel: la moitié des grandes entreprises suisses qui ont répondu prévoient une augmentation du nombre de leurs collaborateurs en 2012. Cette valeur est au niveau de l'année précédente est de 21 pour cent supérieure à la valeur correspondante de l'année 2010. D'une manière générale tous les participants à l'étude prévoient des postes vacants en 2012. Aucune entreprise ayant répondu ne déclarera aucun poste vacant en 2012.

Manque de personnel qualifié à un niveau encore élevé: les participants à l'étude prévoient qu'environ 37 pour cent de leurs postes vacants seront difficiles à pourvoir en 2012 et que 6,6 pour cent ne pourront pas être pourvus par manque de candidat approprié. En comparaison annuelle, le manque de personnel qualifié reste

.....
donc à un niveau élevé. En ce qui concerne les diverses spécialisations, les entreprises estiment que la disponibilité de candidats est la moindre dans les domaines de l'informatique (IT) et dans la recherche et le développement (F&E). Seulement quatre entreprises interrogées sur dix sont d'avis qu'il y a assez de personnel qualifié en informatique et seulement 35,8 pour cent estiment qu'il y a assez de candidats qualifiés disponibles dans le domaine de la recherche et du développement.

Les canaux en ligne dominant pour la mise au concours des postes: la plupart des postes vacants sont mis au concours par les 500 plus grandes entreprises suisses sur Internet. 86,1 pour cent de tous les postes vacants sont publiés sur la propre page de l'entreprise sur le Web et environ 70 pour cent dans les bourses d'emploi sur Internet. Respectivement environ 18 pour cent de tous les postes vacants sont signalés à des agences de recrutement/des agences de placement de personnel et dans la presse écrite. Environ 10 pour cent des postes vacants sont signalés aux centres régionaux de placement (RAV). Des chercheurs de têtes/des conseils en personnel (recherche de cadres) sont chargés de pourvoir un poste vacant sur dix. 7,7 pour cent des postes vacants sont publiés dans les réseaux de carrière (par ex. Xing, LinkedIn, etc.) et 4,4 pour cent des postes vacants dans des plates-formes de réseau sociales (par ex. Facebook, Twitter etc.). En comparaison annuelle l'importance des agences de recrutement et de la presse écrite diminue pour la mise au concours des postes. Par contre les centres de placement régionaux, les chasseurs de têtes, les réseaux de carrière et les plates-formes sociales de réseau sont utilisés plus souvent dans ce contexte qu'en 2010. La part des postes vacants publiés sur les propres pages d'entreprises sur le Web et dans les bourses d'emploi sur Internet est au niveau de l'année précédente.

La plupart des postes sont occupés par l'intermédiaire d'Internet: environ un tiers de tous les postes sont occupés par l'intermédiaire de la propre page de l'entreprise sur le Web et environ 30 pour cent par les bourses d'emploi sur Internet. 14,4 pour cent des embauches effectivement réalisées ont lieu par des agences de recrutement/des placements de personnel. La presse écrite est responsable de 8,8 pour cent et les chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadre) de 6,7 pour cent de toutes les occupations de postes. Seulement 1,1 pour cent des embauches résultent d'une offre d'emploi dans un réseau de carrière tel que Xing ou LinkedIn. 0,9 pour cent des occupations de postes ont lieu par les centres de placement régionaux et 0,5 pour cent par les plates-formes de réseau sociales telles que Facebook ou Twitter. 4,6 pour cent des embauches ont lieu par d'autres canaux que les canaux susmentionnés, En comparaison annuelle, les pages d'entreprises sur le Web et les chasseurs de têtes/les conseils en personnel ont eu une part un peu accrue. Les réseaux de carrière, les centres régionaux de placement et les plates-formes sociales de réseau sont par contre toujours au même niveau peu élevé de l'année précédente. Les bourses d'emploi sur Internet, les agences de recrutement/conseils en personnel et la presse écrite enregistrent une légère perte.

La page de l'entreprise sur le Web et les bourses d'emploi sur Internet se révèlent responsables de la plupart des embauches effectivement réalisées – dans les étapes de carrière „professionnels“, „jeunes diplômés“ et „diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur“. Les chasseurs de têtes sont par contre les plus importants pour les cadres supérieurs. Plus de la moitié des embauches dans ce domaine est effectuée par l'intermédiaire de chasseurs de têtes.

Efficacité et rendement de canaux de recrutement: la plus grande satisfaction des 500 entreprises suisses les plus importantes a été obtenue avec des candidats qui ont été recrutés par l'intermédiaire de leur propre page sur le Web et c'est donc la voie de recrutement la plus efficace. 87 pour cent des personnes interrogées sont satisfaites ou très satisfaites des candidats qui ont été recrutés par ce canal. Aux places deux et trois des canaux de recrutement les plus efficaces suivent le réseau personnel du recruteur (85,7 pour cent) et les

.....
recommandations de collaborateurs (81,5 pour cent). Huit entreprises sur dix se déclarent très satisfaites des candidats recrutés par l'intermédiaire de la presse et 73,5 pour cent des candidats recrutés par l'intermédiaire des bourses d'emploi sur Internet.

La propre page de l'entreprise sur le Web présente, de l'avis de 500 plus grandes entreprises suisses, le meilleur rapport coûts/efficacité de tous les canaux de recrutement, suivie par le réseau personnel du recruteur à la place deux et par les recommandations des collaborateurs à la place trois. Les bourses d'emploi sur Internet occupent la quatrième place et sont de loin le canal de recrutement le plus efficace.

Arrivée des candidatures – la candidature par formulaire est définitivement arrivée: avec un pourcentage de plus de 40 pour cent, la plupart des grandes entreprises suisses déclare qu'elles préfèrent la candidature par e-mail. Environ un tiers des participants à l'étude préfèrent la candidature par formulaire sur le Web (candidature par formulaire) qui est en comparaison annuelle de plus en plus appréciée par les entreprises, avec un plus de 10,3 pour cent. 11 pour cent préfèrent le dossier de candidature sur papier et 15,1 pour cent n'ont pas de préférence marquée pour un procédé de candidature déterminé.

Si l'on considère l'arrivée effective de candidatures, l'importance de la candidature par formulaire augmente nettement par rapport à l'année précédente. 23 pour cent de toutes les candidatures arrivent actuellement par formulaire sur le Web, ce qui représente un plus de 11,1 pour cent par rapport à 2010. Les candidatures par e-mail avec 50 pour cent constituent cependant encore la plus grande part des candidatures qui arrivent chez les participants à l'étude. Environ un quart de toutes les candidatures sont des dossiers de candidature sur papier. Pour 2016 les entreprises ayant répondu prévoient une nette augmentation des candidatures par formulaire dans l'arrivée des candidatures qui va avec une part décroissante de dossiers de candidature sur papier. La part de candidatures par e-mail restera pratiquement constante selon ce pronostic. Si l'on résume les parts des deux formes de candidature électronique de candidature par e-mail et par formulaire, on constate qu'actuellement déjà trois quarts de l'ensemble des candidatures arrivent par voie électronique dans les entreprises.

L'utilisation des médias sociaux dans le recrutement du personnel augmente nettement: environ un tiers des 500 plus grandes entreprises suisses estiment d'une manière générale que les médias sociaux sont positifs pour le recrutement. Plus de quatre des dix personnes interrogées sont d'avis que les médias sociaux dans le recrutement du personnel augmentent la performance des recruteurs. L'utilisation des différents canaux a nettement augmenté en comparaison annuelle. Le réseau de carrière Xing est de loin le canal le plus important. 11,4 pour cent des personnes interrogées utilisent souvent Xing pour faire de la publicité pour leur propre image d'employeur. Une entreprise sur dix a souvent recours à Facebook. 5,5 pour cent mettent en outre souvent des annonces d'emploi dans Xing et 2,8 pour cent dans LinkedIn. pour la recherche active de candidats appropriés 8,2 pour cent des entreprises utilisent souvent Xing et 6,8 pour cent LinkedIn. Un huitième des participants à l'étude recherchent souvent dans Xing des informations supplémentaires sur des candidats déjà identifiés. Facebook est souvent utilisé à cet effet par 6,9 pour cent. En tout 13,9 pour cent des 500 plus grandes entreprises suisses ont adapté l'utilisation de médias sociaux avec d'autres activités de recrutement du personnel. 12,7 pour cent disposent déjà d'une stratégie explicite pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel.

Réseaux de collaborateurs d'une grande importance pour le recrutement: pour 83,6 pour cent des 500 plus grandes entreprises suisses les recommandations de collaborateurs représentent un canal de recrutement important. Dans presque une entreprise sur deux des collaborateurs s'adressent régulièrement au service du

.....
personnel pour recommander des candidats intéressants de leurs réseaux privés et professionnels pour un recrutement. Plus de quatre participants à l'étude sur dix s'adressent en outre de manière ciblée à des groupes particuliers au sein de leur entreprise pour les utiliser dans le cadre de programmes de recommandation de collaborateurs pour le recrutement. Seulement deux entreprises sur dix indiquent que la publication de postes vacants par des canaux internes n'entraîne aucune recommandation de collaborateur par le personnel existant.

Le recrutement mobile (pas encore) un sujet important, mais on reconnaît déjà des potentiels: uniquement 1,4 pour cent des participants à l'étude offrent actuellement des applications (Apps) pour la recherche de postes vacants dans leur entreprise pour des terminaux mobiles déterminés (par ex. iPhone, iPad, Smartphones, etc.). Toutefois 27,5 pour cent forment le projet d'une offre de ce genre pour l'avenir. Environ sept entreprises sur dix n'offrent par contre pas d'Apps correspondants et n'ont pas non plus l'intention de le faire à l'avenir. 42 pour cent des personnes interrogées sont d'avis que l'utilisation croissante de terminaux mobiles aura aussi une grande influence sur le recrutement et quatre entreprises sur dix estiment qu'il est judicieux de s'adresser à des candidats par des terminaux mobiles pour le recrutement. Toutefois seulement 6,6 pour cent ont jusqu'ici effectivement optimisé la représentation de leurs offres d'emploi en ligne pour des terminaux mobiles déterminés.

Recrutement international très important: plus de quatre entreprises sur dix ayant répondu estiment que le recrutement international est important ou très important. L'importance du recrutement international a donc légèrement augmenté en comparaison annuelle et augmentera encore à l'avenir selon le pronostic des personnes interrogées. L'Allemagne est, dans ce contexte, le pays cible le plus important dans lequel 36,2 pour cent des participants à l'étude recrutent souvent ou très souvent. L'Autriche (13,4 pour cent), la France (12,5 pour cent) et l'Italie (7,6 pour cent) suivent aux places. Seulement 3,1 pour cent des grandes entreprises suisses recrutent souvent ou très souvent dans les pays de l'Europe de l'Est. Les 500 plus grandes entreprises suisses occupent en tout 15 pour cent de tous les postes vacants avec des candidats de l'étranger.

Marque de l'employeur: quatre entreprises sur dix disposent d'une stratégie explicite de marque de l'employeur. 47,6 pour cent utilisent le marketing de l'établissement d'enseignement supérieur et 46 pour cent les bourses d'emploi sur Internet pour favoriser leur image de marque. 22,6 pour cent ont recours aux réseaux de carrière (par ex. Xing, LinkedIn) et 15,9 pour cent aux plates-formes sociales de réseau (par ex. Facebook, Twitter) pour faire de la publicité pour leur image d'employeur.

Gestion de l'âge: pour neuf entreprises sur dix ayant répondu l'âge de leurs collaborateurs ne joue par un rôle (très) important. Il leur importe plus que le travail soit satisfaisant, 86,3 pour cent veulent garder leurs collaborateurs aussi longtemps que possible (c'est-à-dire jusqu'à un âge avancé (par ex. 65 ans) dans leur entreprise. Environ trois quarts des participants à l'étude sont d'avis que le recrutement de personnes d'un certain âge (>= 50 ans) peut être une réponse possible au manque de personnel qualifié. Toutefois seulement 37 pour cent engagent effectivement régulièrement des personnes d'un certain âge (>= 50 ans).

Budget de recrutement: avec environ 30 pour cent, les 500 plus grandes entreprises suisses dépensent la plus grande partie de leur budget de recrutement pour les bourses d'emploi sur Internet et donc pour le canal de recrutement qui, à leur avis, a le meilleur rapport coûts-efficacité de tous les canaux externes. Environ un quart du budget de recrutement est dépensé pour des chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadre) et 22,5 pour cent pour les agences de recrutement/placements de personnel. Les participants à l'étude dépensent environ un cinquième de leur budget pour la presse écrite.

1. INTRODUCTION

Le présent rapport des résultats „Recruiting Trends 2012 Suisse“ est la sixième édition de la série d'études du même nom qui est effectuée chaque année. Depuis 2007, le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg et de Francfort-sur-le-Main en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland se consacrent aux tendances actuelles du recrutement du personnel de grosses entreprises dans le cadre de cette série d'études scientifiques. Les évolutions telles que la numérisation croissante de l'arrivée des candidatures ou la publication de plus en plus basée sur Internet des offres d'emploi ont été identifiées à temps et suivies au cours des années. Outre les données longitudinales très intéressantes, la représentativité prouvée jusqu'ici dans chaque édition par des tests statistiques contribue à une grande pertinence des résultats présentés.

Le présent rapport des résultats donne une vue d'ensemble détaillée sur le recrutement du personnel dans les 500 plus grandes entreprises suisses dans le contexte de la crise actuelle économique et de la zone euro qui touche l'économie suisse en combinaison avec un franc suisse fort (NZZ Online du 01.03.2012)¹. Les résultats actuels montreront si ces conditions générales économiques ont des répercussions négatives sur les besoins en personnel des entreprises ou si les entreprises n'en sont plutôt pas affectées. Un autre sujet traité par notre étude „Recruiting Trends 2012 Suisse“ est le manque de personnel qualifié. Contrairement à la supposition fréquente selon laquelle ce phénomène est en relation avec la situation économique, la série d'études a pu prouver au cours de plusieurs années que le manque de personnel spécialisé ne dépend pas de l'évolution de la conjoncture. Ces nouveaux résultats obtenus dans le présent rapport indiqueront si le manque de personnel qualifié est toujours à un niveau pratiquement aussi élevé que dans les dernières années, indépendamment des conditions économiques.

Les médias sociaux sont un sujet central de l'étude de cette année. Que pensent les grosses entreprises suisses de l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel ? Les potentiels qui en résultent sont-ils reconnus et utilisés ? Quelle est dès aujourd'hui la fréquence d'utilisation des divers canaux de médias sociaux par les entreprises pour, par exemple, publier des offres d'emploi ou rechercher des candidats intéressants ? Les chapitres suivants analysent et donnent une réponse détaillée à ce point et à d'autres questions. Il se révélera ici entre autres si l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel a ou non augmenté dans les douze derniers mois. L'utilisation de terminaux mobiles tels que les smartphones ou les tablettes tactiles pour le recrutement du personnel constitue une évolution encore plus récente que l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement. Ce domaine regroupé sous la notion de „recrutement mobile“ profite du fait que beaucoup de gens sont bien plus souvent et bien plus longtemps en ligne par leurs terminaux mobiles qu'il y a encore quelques années. Les résultats de l'étude montreront dans quelle mesure les entreprises ayant répondu peuvent utiliser cette évolution pour leur recrutement en optimisant par exemple la représentation de leurs offres d'emploi en ligne pour des terminaux mobiles déterminés.

1) http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/suisse_wirtschaft_waechst_nur_noch_leicht_1.15356572.html
(date d'appel: 02.04.2012)

Un élément important des „Recruiting Trends 2012 Suisse“ est comme chaque année l'analyse de l'offre d'emploi. La tendance selon laquelle de plus en plus de postes vacants sont publiés sur Internet au détriment de la presse écrite se poursuivra-t-elle ? Quelle est la fréquence d'utilisation des autres canaux tels que les chasseurs de têtes ou les agences de recrutement par les entreprises ? Outre la réponse à ces questions, on examine la question de savoir par quels canaux de recrutement les embauches sont réellement effectuées. Une analyse contenue pour la première fois dans la série d'études indique les canaux les plus importants pour le recrutement dans les diverses étapes de carrière (par ex. Professionnels ou diplômés d'établissement d'enseignement supérieur). On traite également de la question des canaux de recrutement les plus efficaces et les plus rentables. L'analyse de progression dans le temps de l'arrivée des candidatures qui est effectuée depuis 2007 illustre la modification des divers procédés de candidature au cours des années.

Le recrutement par réseau constitue un autre sujet de l'édition actuelle de l'étude. On y examine dans quelle mesure les 500 plus grandes entreprises suisses utilisent les réseaux professionnels et privés de leurs collaborateurs, par exemple dans le cadre de recommandations de collaborateurs pour le recrutement du personnel. Sous le mot-clé de „gestion de l'âge“ on analyse en outre comment les entreprises réagissent au vieillissement de leur propre personnel et du potentiel de candidats entraîné par l'évolution démographique et quels potentiels elles voient éventuellement dans les collaborateurs d'un certain âge. La représentation des résultats quantitatifs est complétée par les sujets du recrutement international et de la marque de l'employeur et par une analyse de la répartition du budget de recrutement dont les participants à l'étude disposent.

82 entreprises ont en tout participé à l'enquête effectuée, ce qui a permis d'obtenir un taux de réponses de 6,4 pour cent. Les résultats obtenus sont, selon les critères de l'appartenance à la branche, du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires, représentatifs de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses. En complément de ces résultats, le chapitre 4 du présent rapport des résultats comporte une étude de cas auprès du groupe Baloise, qui illustre des aspects intéressants de la pratique des entreprises.

2. COMPOSITION DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE

L'enquête à la base de l'étude „Recruiting Trends 2012 Suisse“ a été effectuée entre novembre 2011 et mars 2012. Les 500 plus grandes entreprises suisses ont tout d'abord été contactées par téléphone et priées de participer à l'étude. Un questionnaire en allemand ou en français a été envoyé à la personne respective à contacter par e-mail, poste ou télécopie en cas d'intérêt. Les entreprises avaient en outre aussi la possibilité de remplir ce questionnaire en ligne. Chaque entreprise qui a manifesté son intérêt à l'étude au premier contact et n'a pourtant pas participé à l'enquête dans un délai déterminé, a été à nouveau contactée par téléphone et priée de participer. Ce procédé a permis d'obtenir 82 participants à l'étude, ce qui correspond à un taux de réponses de 16,4 pour cent.

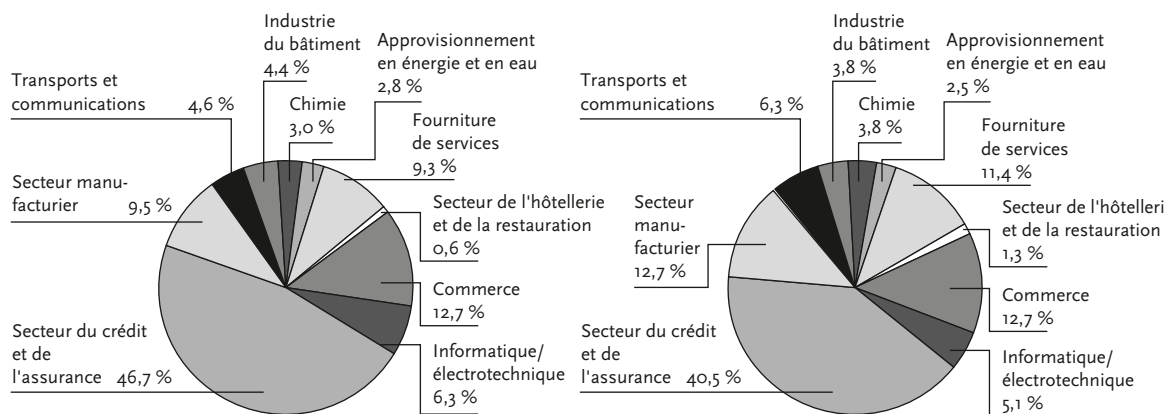
Les participants à la présente étude sont, dans ce qui suit, caractérisés selon l'appartenance à la branche, du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires (respectivement du total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances). Un test de la représentativité du sondage (= totalité de tous les participants à l'étude) par rapport à la totalité de base de 500 plus grandes entreprises suisses est effectué dans chaque cas pour ces trois critères.

L'illustration 1 indique les branches auxquelles les 500 plus grandes entreprises suisses de la totalité de base (diagramme gauche) et les 82 participants à l'étude (diagramme droit) appartiennent. Les résultats représentés dans le diagramme de droite montrent qu'avec 40,5 pour cent de loin la plus grande partie des entreprises ayant répondu appartiennent au secteur du crédit et de l'assurance. Respectivement 12,7 pour cent des participants à l'étude travaillent dans le secteur manufacturier et dans le commerce. 6,3 pour cent travaillent dans la branche des transports et des télécommunications et respectivement 3,8 pour cent dans la chimie et dans la construction. 2,5 pour cent des entreprises ayant répondu sont des fournisseurs d'énergie et d'eau et 11,4 pour cent effectuent des prestations de service. 1,3 pour cent viennent du secteur de l'hôtellerie et de la restauration et 5,1 pour cent du secteur de l'informatique/électrotechnique.

Il résulte de la vérification de la représentativité du sondage que les 82 entreprises qui ont participé peuvent être considérées comme représentatives de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses selon la répartition selon le critère de l'appartenance à la branche représentée dans l'illustration 1².

2) la valeur de la probabilité d'erreur du test Chi carré dépasse à hauteur de 0,950 nettement le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut donc supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et dans la totalité de base.

[ILLUSTRATION 1]: répartition selon la branche dans la totalité de base (à gauche) et dans le sondage (à droite)

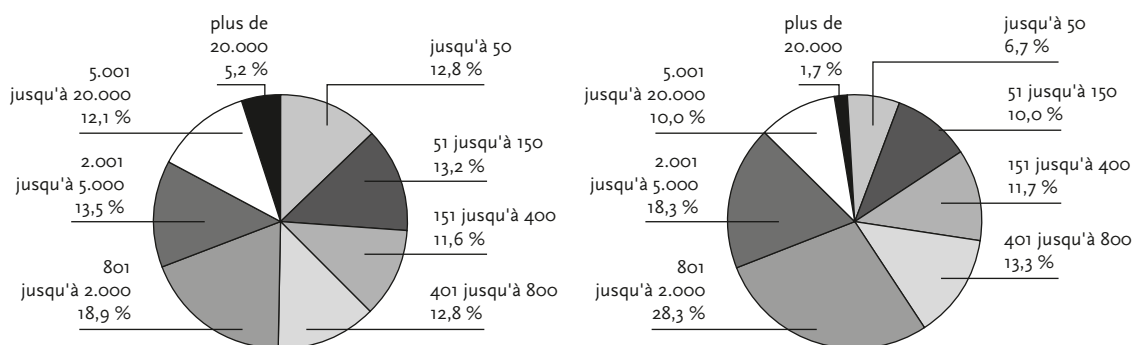


Après l'analyse de l'appartenance à la branche des participants à l'étude et la preuve que le sondage selon ce critère est représentatif de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses, on se concentre dans ce qui suit sur le critère du nombre de collaborateurs. Dans ce contexte l'illustration 2 indique la répartition des entreprises de la totalité de base (diagramme gauche) et du sondage (diagramme droit) selon le nombre de leurs personnes employées. 6,7 pour cent des entreprises ayant répondu ont donc jusqu'à 50 collaborateurs. Une entreprise sur dix emploie entre 51 et 150 et 11,7 pour cent entre 151 et 400 personnes. 13,3 pour cent der participants à l'étude ont entre 401 et 800 collaborateurs. À hauteur de 28,3 pour cent, la plus grande partie des entreprises emploient entre 801 et 2000 salariés. Entre 2001 et 5000 personnes travaillent dans 18,3 pour cent et entre 5001 et 20000 personnes dans 10 pour cent des entreprises ayant répondu. 1,7 pour cent disposent de plus de 20000 collaborateurs.

Un test de représentativité des entreprises ayant répondu selon le critère du nombre de collaborateurs s'est révélé positif³. Le sondage des 82 participants à l'étude peut donc être également considéré comme représentatif de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses selon critère.

3) la valeur de la probabilité d'erreur du test Chi carré dépasse à hauteur de 0,354 nettement le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut donc supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et dans la totalité de base.

[ILLUSTRATION 2]: répartition selon le nombre de collaborateurs dans la totalité de base (à gauche) et dans le sondage (à droite)

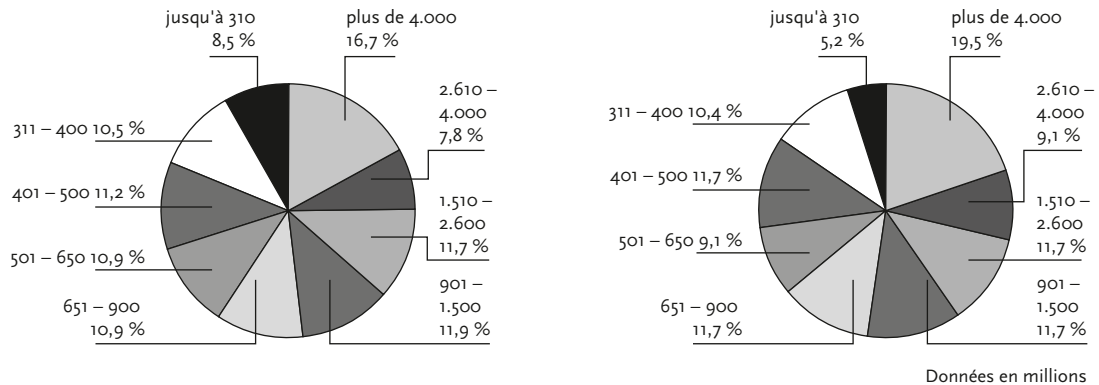


Les deux illustrations précédentes indiquent la répartition des participants à l'étude et de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses selon les critères de l'appartenance à la branche et du nombre de collaborateurs. Il résulte des tests de représentativité que le sondage des entreprises qui ont participé selon ces deux critères peut être considéré comme représentatif de la totalité de base. Les entreprises de la totalité de base et du sondage des participants à l'étude sont caractérisées dans ce qui suit en fonction de leur chiffre d'affaires. L'illustration 3 montre dans ce contexte dans le diagramme droit que 5,2 pour cent des entreprises ayant répondu réalisent un chiffre d'affaires allant jusqu'à 301 millions de francs suisses et 10,4 pour cent des participants à l'étude un chiffre d'affaires entre 311 et 400 millions de francs suisses, 11,7 pour cent entre 401 et 500 millions de francs suisses et 9,1 pour cent entre 501 et 650 millions de francs suisses. Respectivement 11,7 pour cent disposent d'un chiffre d'affaires entre 651 et 900 millions de francs suisses, entre 901 millions et 1,5 milliard de francs suisses et entre 1,51 et 2,6 milliards de francs suisses. 9,1 pour cent des entreprises ayant répondu indiquent un chiffre d'affaires entre 2,61 et 4 milliards de francs suisses et pour 19,5 pour cent le chiffre d'affaires dépasse 4 milliards de francs suisses.

Il résulte de la vérification de la représentativité du sondage des participants à l'étude que le sondage selon le critère du chiffre d'affaires peut être considéré comme représentatif de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses ⁴.

4) la valeur de la probabilité d'erreur du test Chi carré dépasse à hauteur de 0,987 nettement le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut donc supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et dans la totalité de base.

[ILLUSTRATION 3]: répartition selon le chiffre d'affaires dans la totalité de base (à gauche) et dans le sondage (à droite)



On a, dans ce chapitre, analysé non seulement les entreprises participantes, mais encore la totalité de base de 500 plus grandes entreprises suisses selon les critères de l'appartenance à la branche, du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires. On a ici vérifié la représentativité du sondage. Les tests effectués à cet effet montrent que le sondage des 82 participants à l'étude selon les trois critères de l'appartenance à la branche, du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires peut être considéré comme représentatif de la totalité de base des 500 plus grandes entreprises suisses.

Les résultats de l'enquête quantitative des 500 plus grandes entreprises suisses sont présentés au chapitre suivant. On commence ici par une analyse des tendances externes les plus importantes du point de vue des entreprises et des défis internes pour le recrutement du personnel en 2012.

3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE AVEC LES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES

En tout 82 entreprises ont participé à l'enquête auprès des 500 plus grandes entreprises suisses dans le cadre de la sixième édition de la série d'études effectuée chaque année „Recruiting Trends 2012 Suisse“. On a ainsi pu obtenir un taux de réponses de 16,4 pour cent. Les réponses de ces 82 entreprises constituent la base des résultats présentés dans ce qui suit.

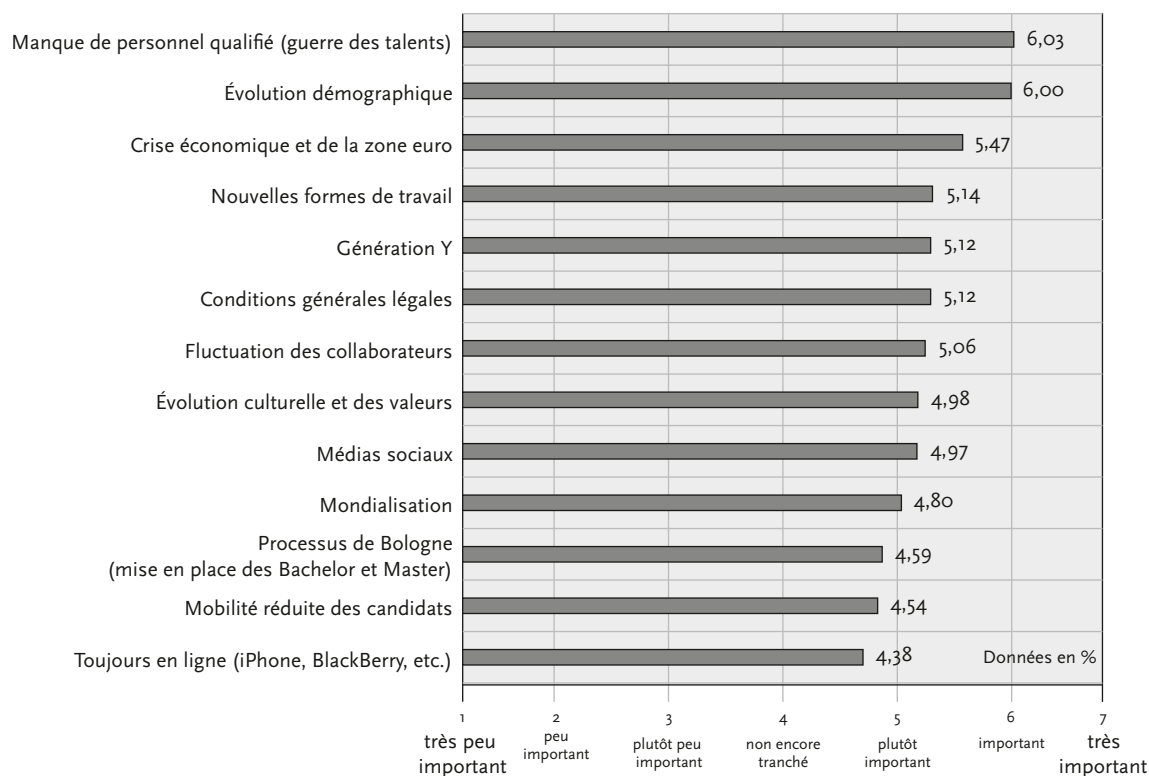
3.1 TENDANCES ET DÉFIS DU RECRUTEMENT DU PERSONNEL

De nombreuses tendances externes telles que par exemple l'évolution démographique, le manque de personnel qualifié ou la crise économique actuelle et de la zone de l'euro influencent le recrutement du personnel des entreprises. Ces évolutions externes constituent des conditions générales sur lesquelles les employeurs ne peuvent pas avoir d'influence directe et dans lesquelles ils doivent essayer d'organiser leur recrutement du personnel le mieux possible. Il y a en outre de nombreux défis clés internes à l'entreprise pour le recrutement qui doivent être maîtrisés. Il faut citer ici les sujets de la marque de l'employeur ou des liens avec l'employeur que les entreprises peuvent gérer activement eux-mêmes. Par des consultations d'experts à plusieurs échelons avec en tout 30 responsables du personnel expérimentés, les auteurs de la présente étude ont identifié 13 tendances externes et 15 défis internes. On a finalement interrogé, dans le cadre de l'étude „Recruiting Trends 2012 Suisse“, les 500 plus grandes entreprises suisses en ce qui concerne l'importance des tendances externes et de ces défis internes. Cette enquête a mené aux résultats représentés dans l'illustration 4 (tendances externes) et dans l'illustration 5 (défis internes).

Comme le montre l'illustration 4, le manque de personnel qualifié est, avec une valeur moyenne de 6,03, du point de vue des participants à l'étude la tendance externe à l'entreprise la plus importante pour le recrutement du personnel en 2012. Il y a tout de suite après l'évolution démographique avec une valeur moyenne de 6,00. La crise économique actuelle et de la zone euro (valeur moyenne = 5,47) complète à quelque distance les 3 tendances externes principales du recrutement en 2012. Des formes nouvelles de travail (par exemple travail à domicile sur ordinateur, modèles d'horaires mobiles, temps sabbatiques, etc.) occupent la quatrième place avec une valeur moyenne de 5,14, suivis par le nouveau groupe de candidats de la „génération Y“ et les conditions cadres légales (mise en pratique des directives légales comme par exemple la loi fédérale suisse sur l'égalité de traitement des femmes et des hommes (GIG)) qui occupent ensemble la place cinq (valeur moyenne respectivement 5,12). La fluctuation des collaborateurs (5,06), l'évolution culturelle et des valeurs (modification des conceptions de valeurs dans notre société, par exemple également la modification du point de vue en ce qui concerne les conceptions du travail et de la profession; valeur moyenne = 4,98) et les médias sociaux (4,97) occupent les places sept à neuf dans cette ordre. La mondialisation croissante suit avec une valeur moyenne de 4,80. Les trois dernières places de la liste des principales tendances externes aux entreprises pour le recrutement du personnel sont occupées par le processus de Bologne, respectivement la mise en place des Bachelor et Master (valeur moyenne = 4,59), la mobilité réduite des candidats (valeur moyenne = 4,54) et le phénomène „toujours en ligne“ (valeur moyenne = 4,38). Ce dernier élément décrit l'évolution selon laquelle beaucoup de gens sont aujourd'hui nettement plus souvent et fréquemment en ligne qu'il y a encore quelques années du fait de l'utilisation de terminaux mobiles (par ex. iPhone, iPad, Blackberry, etc.).

Il se révèle d'une manière générale que toutes les tendances externes examinées sont sans exception considérées par les entreprises ayant répondu comme plutôt importantes (valeur moyenne > 4,00). Il n'y a, en comparaison annuelle, pas de modifications aux deux premières places. Les deux tendances externes les plus importantes sont toujours le manque de personnel qualifié et l'évolution démographique. L'importance de la crise économique et de la zone euro a par contre nettement augmenté de l'avis des participants à l'étude. De nouvelles formes de travail et le groupe de candidats de la „génération Y“ font cette fois-ci partie des 5 tendances principales.

[ILLUSTRATION 4]: l'importance de tendances externes et directement non influençables pour le recrutement du personnel⁵



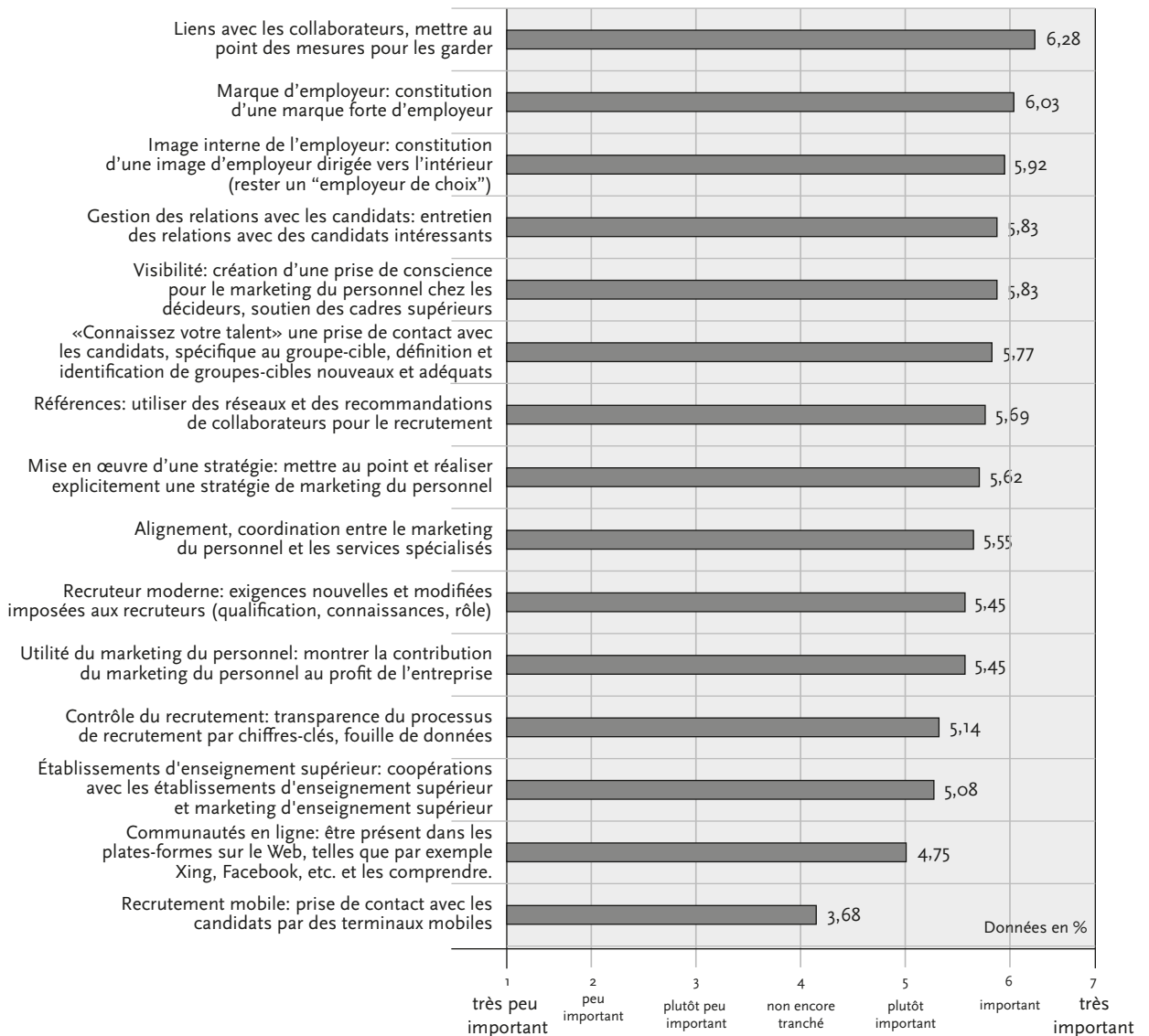
Après avoir montré quelles tendances externes à l'entreprise ont, de l'avis des participants à l'étude, la plus grande influence sur le recrutement, on analyse dans ce qui suit l'importance de divers défis pour le recrutement du personnel. Comme le montre l'illustration 5, les liens avec les collaborateurs constituent, avec une valeur moyenne de 6,28, le défi interne à l'entreprise de loin le plus important qui doit être accepté et maîtrisé activement. Aux places deux et trois suivent le sujet de la marque de l'employeur (valeur moyenne = 6,03) et la constitution d'une image de l'employeur dirigée vers l'intérieur en vue de rester un „employeur de choix“(5,92). La quatrième place partagée est, avec une valeur moyenne de respectivement 5,83, occupée par l'entretien des relations avec les candidats intéressants (gestion des relations avec les candidats) ainsi que la création d'une prise de conscience pour le marketing du personnel chez les décideurs. Une prise de contact avec les candi-

5) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

tats, spécifique au groupe-cible, („Know your Talent“; valeur moyenne = 5,77) et l'utilisation de réseaux de collaborateurs pour le recrutement (5,69) suivent. Aux places huit et neuf suivent la constitution et la réalisation d'une stratégie explicite de marketing du personnel (5,62) et le sujet de l'alignement, respectivement de la coordination entre le marketing du personnel et les services spécialisés (5,55). Le dixième rang partagé est occupé, avec une valeur moyenne de 5,45, par les exigences modifiées et nouvelles imposées aux recruteurs et la mise en évidence de la part d'utilité du marketing du personnel dans l'entreprise. Les trois derniers défis internes aux entreprises qui sont encore considérés par les grandes entreprises suisses ayant répondu, avec une valeur moyenne supérieure à 4,00, comme plutôt importantes sont le contrôle du recrutement (5,14), les collaborations avec les établissements d'enseignement supérieur et le marketing d'établissement d'enseignement supérieur (5,08) ainsi que la compréhension de communautés en ligne telles que Xing ou Facebook (4,75) et la présence dans ces communautés. Le sujet du contrôle du recrutement est repris à nouveau dans le cadre d'une étude de cas auprès du groupe Baloise au chapitre 4 de ce rapport de résultats qui montre comment on peut réaliser avec succès un contrôle de recrutement à l'aide de chiffres clés appropriés et les répercussions positives qui en résultent ainsi pour le recrutement du personnel. Avec le sujet du recrutement mobile, respectivement de la prise de contact avec des candidats par des terminaux mobiles (3,68), seulement un sujet a été considéré comme plutôt peu important.

Si l'on compare les résultats actuels avec ceux de l'année précédente, on ne constate que des modifications minimales par rapport à l'année précédente dans les 5 défis principaux. Comme l'année dernière, les liens avec les collaborateurs constituent de l'avis des entreprises ayant répondu également le principal défi interne pour le recrutement du personnel. En tout quatre des cinq défis les plus importants de 2011 se situent également cette année dans les 5 sujets principaux. Seul le sujet de la gestion des relations avec les candidats est venu s'ajouter.

[ILLUSTRATION 5]: défis internes pour le recrutement du personnel des entreprises⁶



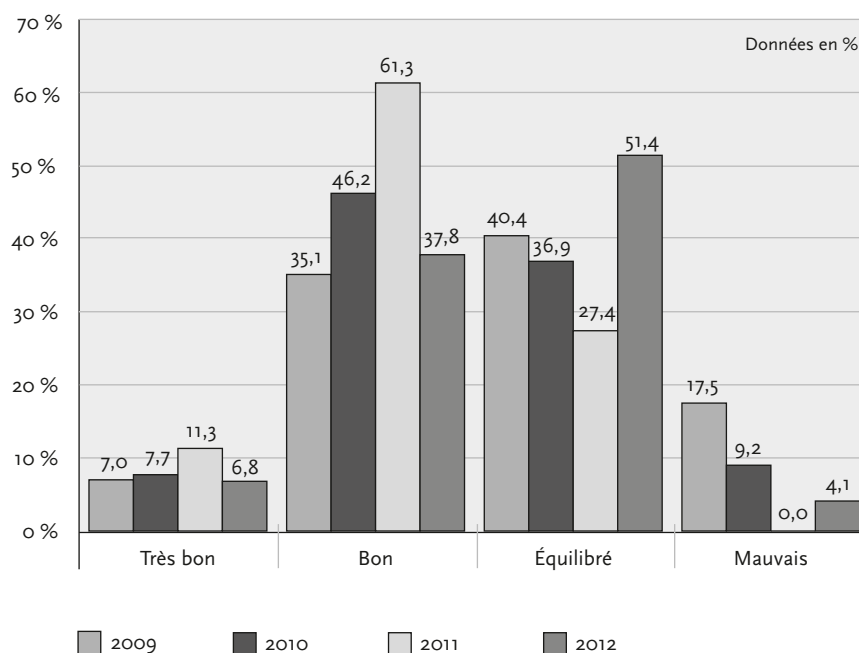
Après avoir analysé dans ce chapitre l'importance de diverses tendances externes et des défis internes pour le recrutement du personnel de grosses entreprises suisses, on reprend dans les chapitres suivants continuellement des tendances et des défis particuliers et on les examine en détail. Le chapitre 3.2 suivant traite des prévisions de l'activité commerciale et des besoins en personnel des entreprises et des problèmes à attendre pour l'occupation des postes. Les répercussions de la crise économique actuelle et de la zone euro et du manque de personnel qualifié se révèlent ici.

6) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

3.2 BESOINS EN PERSONNEL, MANQUE DE PERSONNEL QUALIFIÉ ET PRÉVISIONS CONCERNANT L'ACTIVITÉ

Comme il résulte de l'illustration 5, l'optimisme des participants à l'étude a diminué en ce qui concerne l'activité commerciale en comparaison annuelle, vraisemblablement en raison de la crise économique actuelle et de la zone euro en liaison avec un franc suisse très fort, entraînant un ralentissement de l'économie suisse (journal commercial du 5.11.2011 et NZZ en ligne du 01.03.2012)⁷. Malgré ces mauvaises conditions générales conjoncturelles, un nombre encore relativement important d'entreprises est optimiste pour l'avenir. Il ressort de l'illustration 5 qu'actuellement encore 6,8 pour cent des personnes interrogées prévoient de très bonnes affaires et 37,8 pour cent de bonnes affaires. Plus d'une entreprise sur deux prévoit pour l'avenir proche une évolution équilibrée des affaires et seulement 4,1 pour cent prévoient une détérioration de leur situation. La part des entreprises qui prévoient une très bonne évolution des affaires diminue de 4,5 pour cent en comparaison annuelle. Une perte de 23,5 pour cent résulte en l'espace de douze mois pour les participants à l'étude qui prévoient de bonnes affaires. Par contre la part des entreprises avec une prévision équilibrée des affaires augmente de 24 pour cent par rapport à l'année précédente. Aucun participant à l'étude n'a prévu de mauvaise évolution des affaires en 2011, actuellement par contre 4,1 pour cent.

[ILLUSTRATION 6]: l'évolution attendue des affaires dans le temps

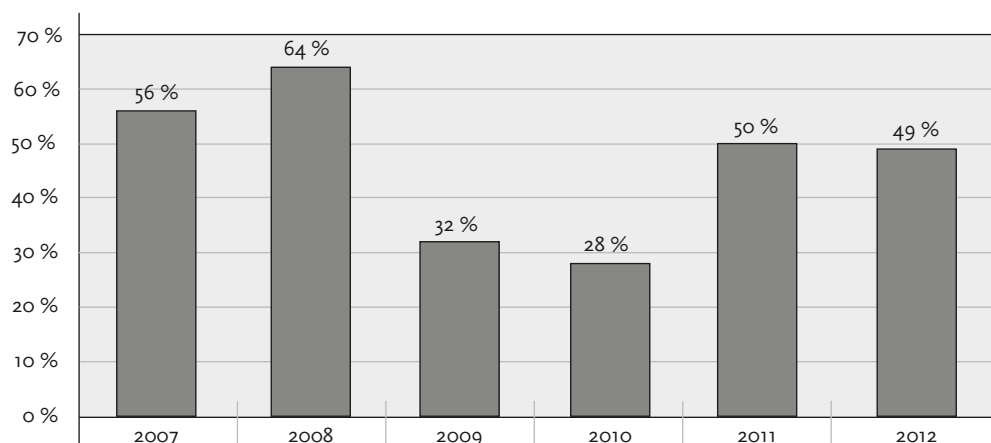


7) <http://www.handelszeitung.ch/konjunktur/schweiz/wirtschaftskrise-warten-auf-das-wunder> et http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/suisse_wirtschaft_waechst_nur_noch_leicht_1.15356572.html (Date d'appel respectivement 02.04.2012).

Malgré la diminution de l'optimisme des grosses entreprises interrogées concernant l'activité future, ainsi qu'il résulte de l'illustration 6, on ne peut pas actuellement reconnaître de répercussions négatives sur les besoins en personnel des entreprises. C'est ainsi qu'une entreprise sur deux pense qu'elle emploiera plus de collaborateurs à la fin de l'année 2012 qu'au début de l'année. Cette valeur se situe au niveau de l'année précédente, comme également la moitié des participants à l'étude prévoient une augmentation nette de leur nombre de collaborateurs au cours de l'année.

[ILLUSTRATION 7]: augmentation prévue du nombre de collaborateurs dans l'année suivante dans le temps⁸

Nous emploierons plus de collaborateurs à la fin de l'année qu'au début de l'année.



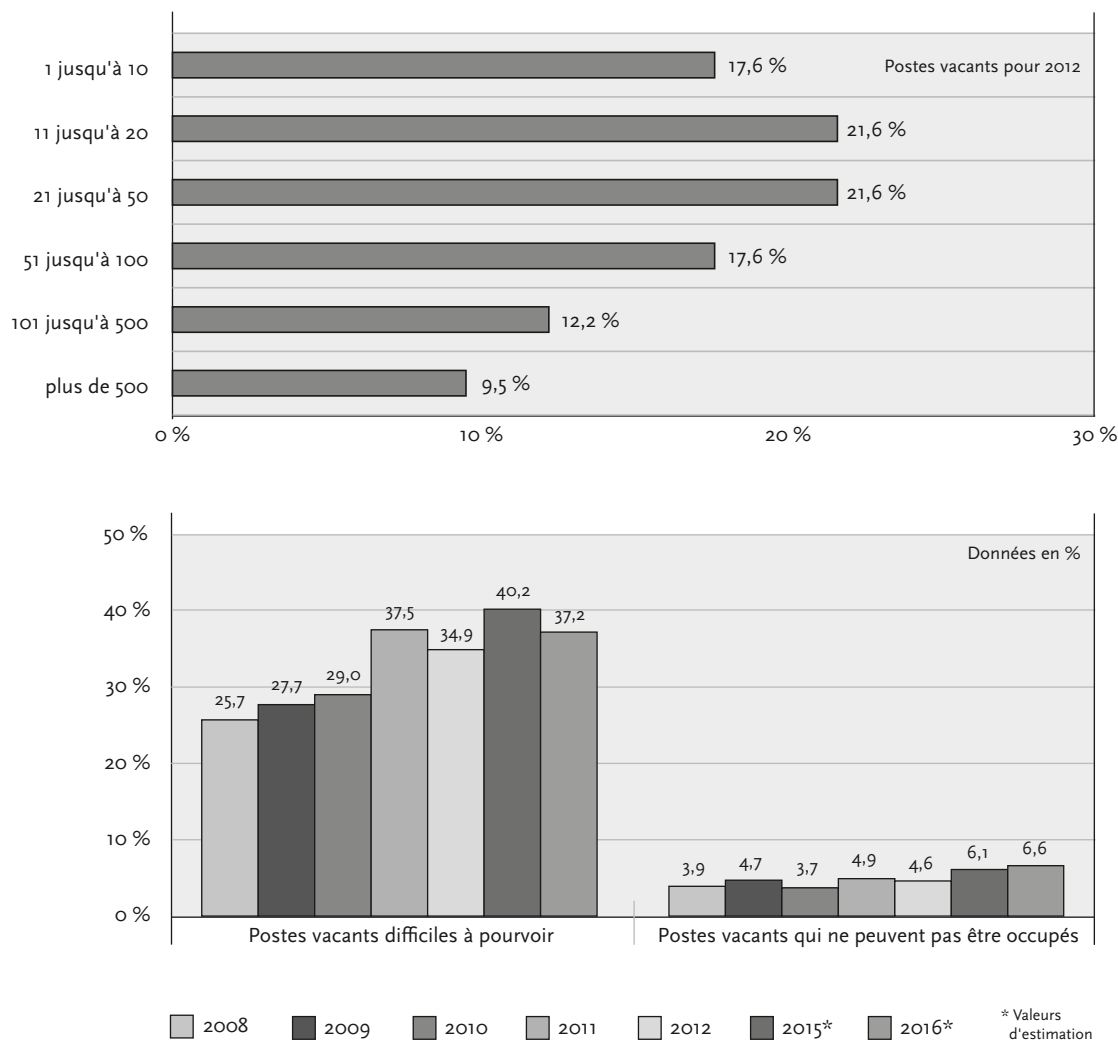
En complément de l'examen déjà exposé dans l'illustration 6 de l'augmentation nette attendue du nombre de collaborateurs, les besoins en personnel des 500 plus grandes entreprises suisses sont analysés dans le diagramme supérieur dans l'illustration 7 en outre à l'aide des postes vacants attendus pour 2012. Les résultats montrent qu'aucune entreprise ayant répondu ne prévoit aucun poste vacant en 2012. Au contraire 17,6 pour cent prévoient entre un et dix postes vacants. Respectivement 21,6 pour cent des participants à l'étude partent de l'hypothèse selon laquelle ils auront en 2012 entre onze et 20 et entre 21 et 50 postes vacants. Entre 51 et 100 postes vacants sont prévus par 17,6 pour cent des entreprises et entre 101 et 500 postes vacants sont prévus par 12,2 pour cent. 9,5 pour cent des personnes interrogées prévoient plus de 500 postes vacants.

Comme il ressort du diagramme inférieur dans l'illustration 7, on s'attend à des problèmes pour l'occupation de ces postes vacants. Les 500 plus grandes entreprises suisses sont ainsi d'avis qu'il sera difficile de pourvoir 34,9 pour cent de leurs postes vacants prévus pour 2012 et que 4,6 pour cent resteront inoccupés par manque de candidat approprié. Ces valeurs n'ont que peu changé en comparaison annuelle et elles confirment ainsi le fait que le manque de personnel qualifié reste à un niveau élevé indépendamment de l'évolution de la conjoncture. La grande importance de ce sujet également soulignée par le fait que l'union et les cantons ont, en 2011, formulé pour la première fois des objectifs communs pour combattre le manque de

8) Part des entreprises qui sont d'accord avec cette déclaration.

personnel qualifié (NZZ en ligne du 30.05.2011)⁹. Selon le pronostic des participants à l'étude pour 2015 et 2016 les problèmes actuels d'occupation des postes subsisteront toutefois à l'avenir (voir illustration 7, diagramme inférieur).

[ILLUSTRATION 8]: pronostic des postes vacants pour 2012 (en haut) et parts des postes vacants difficiles ou même impossibles à pourvoir dans le temps (en bas)¹⁰



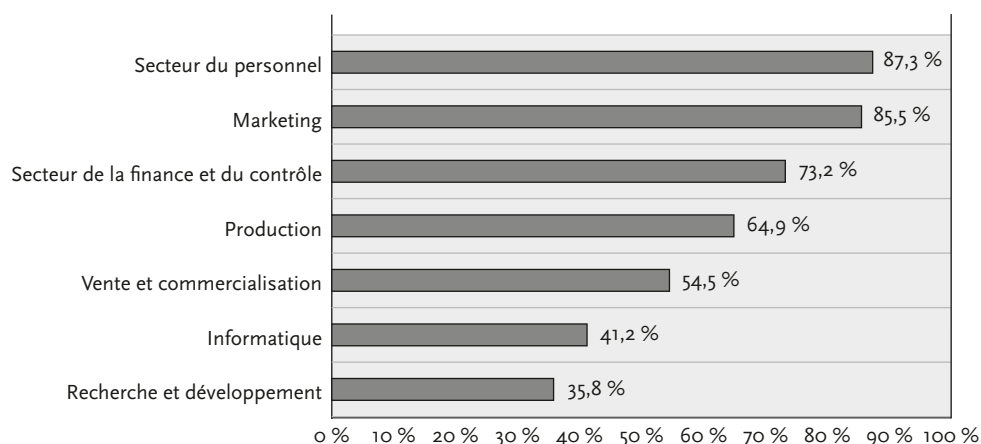
L'illustration 8 indique comment les plus grandes entreprises suisses évaluent la situation dans les diverses spécialités dans le contexte du manque existant de personnel qualifié. Il ressort des résultats représentés que les personnes interrogées estiment que la disponibilité de candidats sera la meilleure dans le secteur du personnel. Presque neuf participants à l'étude sur dix sont d'avis que suffisamment de candidats appropriés

9) http://www.nzz.ch/nachrichten/politik/schweiz/bund_kantone_bildung_fachkraefte_mangel_1.10753015.html
(Date d'appel: 02.04.2012)

10) Part des entreprises qui sont d'accord avec cette déclaration.

sont disponibles dans le secteur du personnel. La situation est semblable dans le secteur du marketing dans lequel 85,5 pour cent voient une disponibilité suffisante de candidats, la finance et le contrôle de gestion suivent avec 73,2 pour cent, suivis de la production avec 64,9 pour cent. 54,5 pour cent des personnes interrogées sont d'avis qu'il y a assez de candidats dans le domaine de la vente et de la commercialisation sur le marché du travail. Les spécialités de l'informatique et de la recherche et du développement (F&E) présentent, de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses la disponibilité la plus réduite de candidats qualifiés. Seulement environ plus de quatre participants à l'étude sur dix estiment qu'il y a assez de spécialistes en informatique sur le marché du travail. Le manque de spécialistes en informatique est en outre confirmé par l'étude de cas auprès du groupe Baloise au chapitre quatre de ce rapport de résultats. Dans le domaine de la recherche et du développement (F&E), un domaine classique d'activité d'ingénieurs, encore moins d'entreprises ayant répondu, à savoir 35,8 pour cent, estiment que suffisamment des candidats appropriés sont disponibles.

[ILLUSTRATION 9]: disponibilité de candidats en fonction de la spécialité¹¹



Dans la section actuelle on analyse en détail les prévisions d'activité et les besoins en personnel de 500 plus grandes entreprises suisses ainsi que les problèmes attendus pour l'occupation des postes. Il en résulte que l'optimisme des entreprises ayant répondu concernant les prévisions d'activité a diminué en comparaison annuelle. Toutefois tous les participants à l'étude prévoient des postes vacants en 2012 et environ 50 pour cent que le nombre de leurs collaborateurs augmentera en 2012. Des problèmes d'occupation des postes résulteront cependant du manque de personnel qualifié qui reste à un niveau élevé.

Le chapitre suivant examine les canaux de recrutement utilisés par les entreprises dans le cadre de leur recrutement du personnel pour couvrir leurs besoins en personnel malgré ce manque de personnel qualifié. Outre l'insertion d'annonces dans divers canaux de recrutement, on examine également la question de savoir par quels canaux les embauches sont effectivement réalisées, quels sont les canaux de recrutement les plus efficaces et les plus rentables du point de vue des entreprises et comment les candidatures arrivent dans les entreprises.

11) Part des entreprises qui indiquent que des candidats des groupes-cibles respectifs sont disponibles ou plutôt disponibles.

3.3 L'OCCUPATION EXTERNE DE POSTES VACANTS

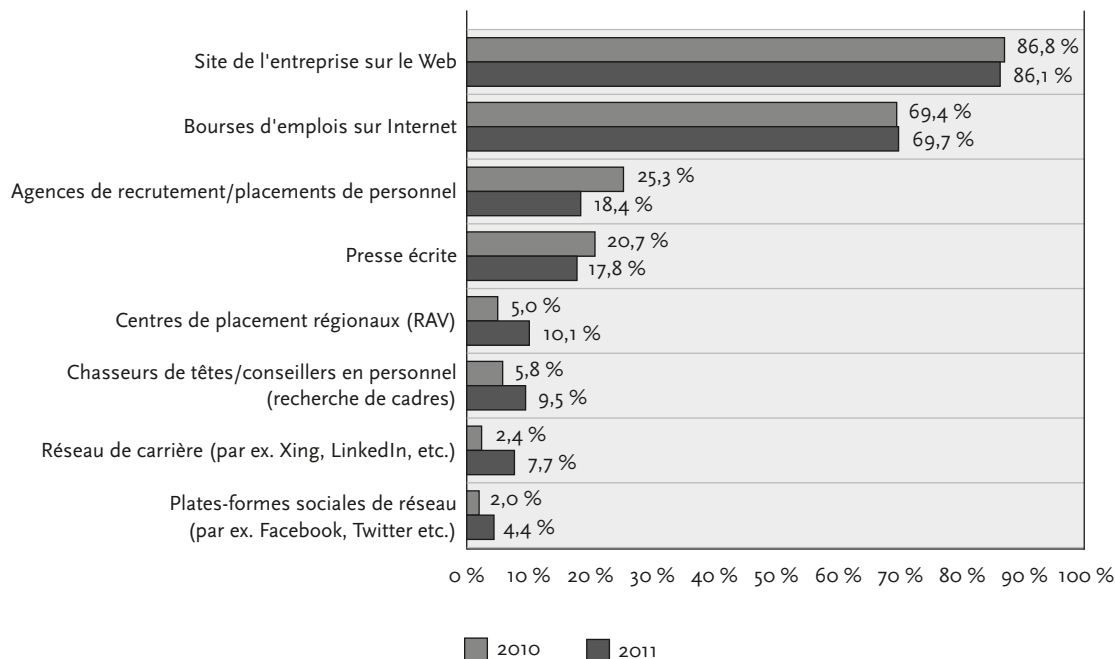
Indépendamment des problèmes qui résultent du manque de personnel qualifié pour l'occupation des postes, le recrutement du personnel de chaque entreprise vise toujours à engager assez de candidats qualifiés conformément aux besoins en personnel prévus. La question est dans ce cas de savoir dans quels canaux de recrutement on publie un poste vacant. Cette question est traitée au début dans la section suivante 3.3.1. On examine ensuite la question de savoir par quels canaux de recrutement les embauches sont effectivement réalisées. On analyse ici en outre les divers niveaux de carrière, de telle sorte que l'on peut par exemple déterminer les canaux les plus importants pour les embauches de professionnels ou des jeunes diplômés. On examine finalement dans la section 3.3.2 divers canaux de recrutement selon leur efficacité (qualité des candidats) et leur rendement (rapport coût/efficacité). Le chapitre se termine dans la section 3.3.3 par une analyse de l'arrivée des candidatures. On y examine la question de savoir quels sont les procédés de candidature préférés des entreprises et par quelle voie les candidatures arrivent effectivement.

3.3.1 ANNONCES DANS LES CANAUX DE RECRUTEMENT ET EMBAUCHES

Ainsi qu'il ressort de l'illustration 9, les 500 plus grandes entreprises suisses publient la plupart de leurs postes vacants dans les canaux en ligne de la page de l'entreprise sur le Web ou dans les bourses d'emploi sur Internet. 86,1 pour cent de tous les postes vacants sont donc publiés sur la propre page de l'entreprise sur le Web et environ sept postes vacants sur dix dans des bourses d'emploi sur Internet. Les agences de recrutement/placements de personnel suivent avec 18,4 pour cent et la presse écrite avec 17,8 pour cent. Environ un poste vacant sur dix est signalé aux centres régionaux de placement (RAV) et pour 9,5 pour cent des postes, on charge des chasseurs de têtes/des conseils en personnel (recherche de cadre) de combler les postes vacants. 7,7 pour cent de tous les postes vacants sont mis au concours dans des réseaux de carrière tels que Xing ou LinkedIn et 4,4 pour cent sur les réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter.

Si l'on compare ces résultats avec les valeurs correspondantes de l'année précédente, on ne constate pratiquement pas de différences pour les deux canaux de recrutement de pointe, la page de l'entreprise sur le Web et les bourses d'emploi sur Internet. Les deux canaux se situent au même niveau élevé que l'année précédente. Les agences de recrutement/les placements de personnel (moins 6,9 pour cent) perdent par contre autant en importance que la presse écrite (moins 2,9 pour cent). Une plus grande part de postes vacants est signalée par les autres canaux de recrutement examinés qu'il y a encore un an. Les centres régionaux de placement (RAV) enregistrent ainsi une augmentation de 5,1 pour cent, les chasseurs de têtes/conseils en personnel de 3,7 pour cent, les réseaux de carrière de 5,3 pour cent et les plates-formes sociales de réseau de 2,4 pour cent.

[ILLUSTRATION 10]: parts des postes vacants publiés dans les divers canaux de recrutement¹²

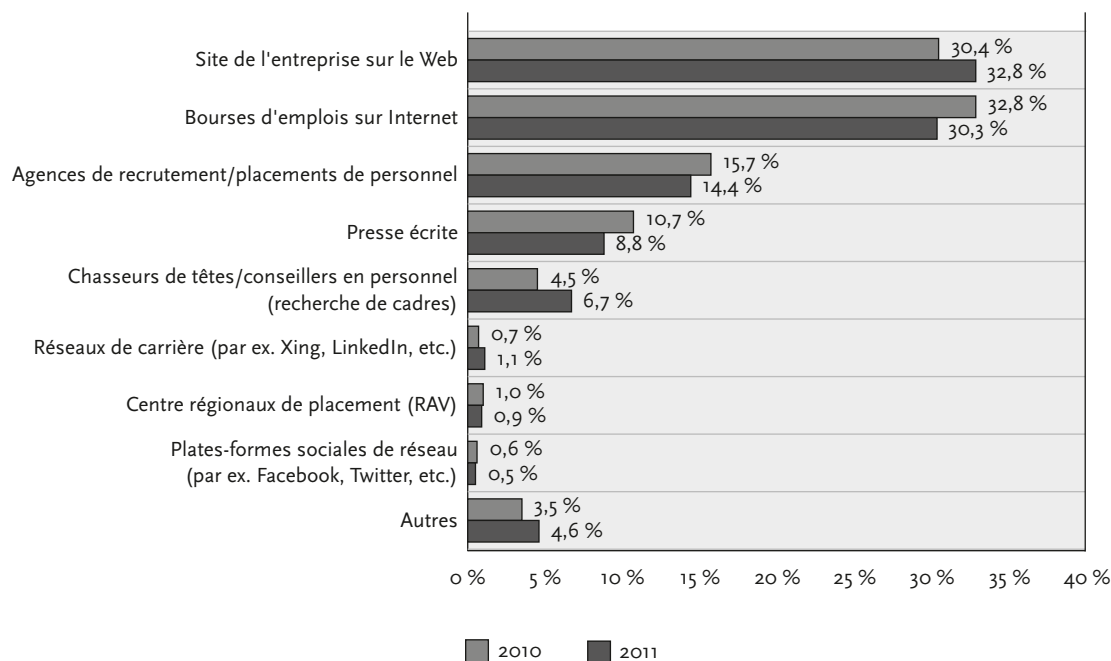


Si l'on analyse après la mise au concours des postes la question de savoir par quels canaux de recrutement les embauches se font effectivement, il résulte de l'illustration 10 qu'environ un tiers de toutes les occupations de poste réalisées par les 500 plus grandes entreprises suisses résulte d'une offre d'emploi sur leur propre page d'entreprise sur le Web: Environ trois embauches sur dix ont lieu en outre par les bourses d'emplois sur Internet. Les deux canaux par lesquels la plupart des postes vacants sont publiés sont de loin également les plus importants pour l'occupation des postes. 14,4 pour cent de toutes les embauches se font encore par des agences de recrutement/placements de personnel et 8,8 pour cent par la presse écrite. 6,7 pour cent se font par des chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres) et 1,1 pour cent par des réseaux de carrière comme Xing ou LinkedIn. Les centres régionaux de placement sont responsables de 0,9 pour cent de toutes les occupations de postes. 0,5 pour cent des embauches effectivement réalisées résultent d'une offre d'emploi publiée sur un réseau social comme Facebook ou Twitter et 4,6 pour cent se font par d'autres canaux de recrutement.

En comparaison annuelle, la page de l'entreprise sur le Web gagne 2,4 pour cent, les bourses d'emplois sur Internet ont enregistré une légère diminution de 2,5 pour cent. Il y a des pertes réduites de 1,3, respectivement 1,9 pour cent, pour les agences de recrutement/placements de personnel et la presse écrite. Par contre la part des embauches qui ont lieu par l'intermédiaire de chasseurs de têtes/conseils en personnel a augmenté de 2,2 pour cent en comparaison avec l'année précédente. Il n'y a pratiquement pas de changement pour les réseaux de carrière comme Xing ou LinkedIn, pour les centres régionaux de placement et pour réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter. Ces canaux sont responsables d'une part aussi réduite des occupations de poste réalisées que dans l'année précédente. La part des embauches qui ont eu lieu par d'autres canaux de recrutement augmente par contre de 1,1 pour cent.

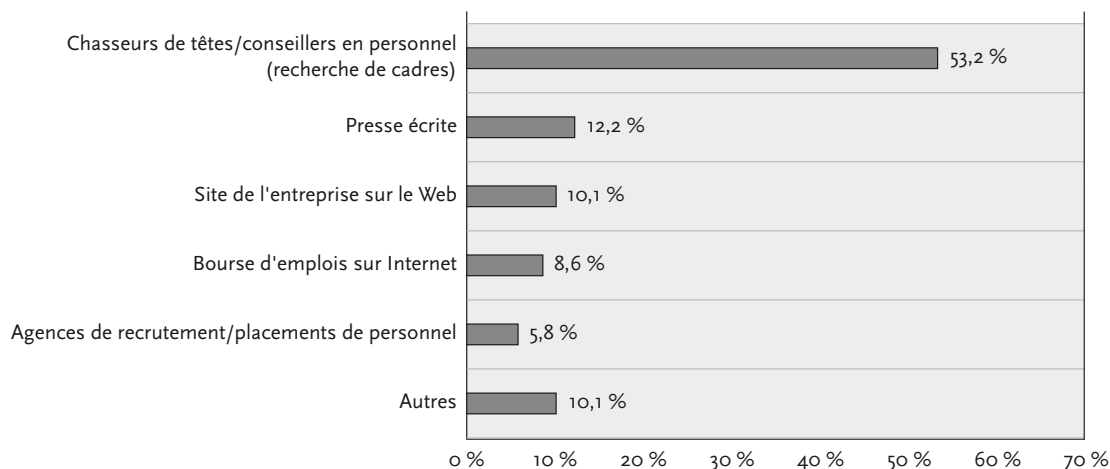
12) Une mention multiple était possible en cas de publication d'un poste vacant dans plusieurs canaux.

[ILLUSTRATION 11]: part des embauches réalisées par l'intermédiaire de divers canaux de recrutement



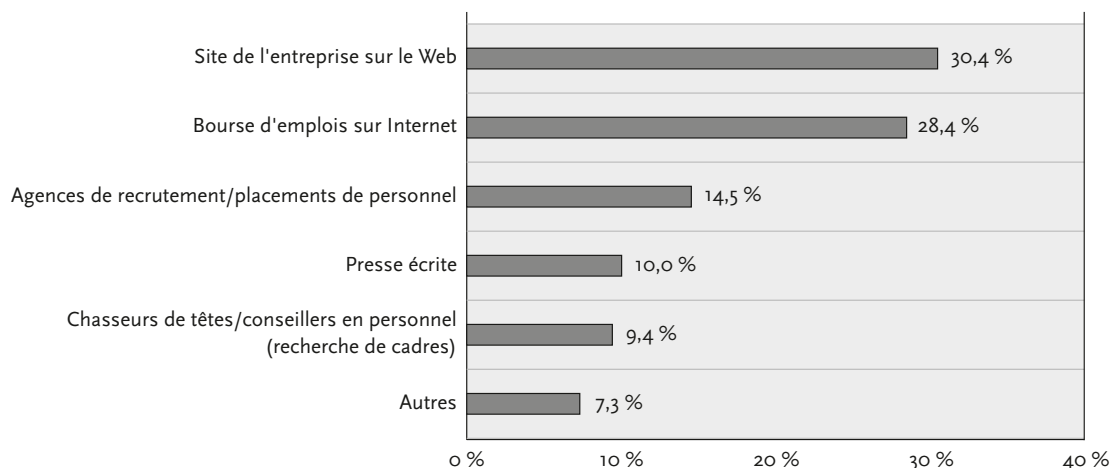
Dans le cadre de la suite de l'analyse l'importance des canaux de recrutement pour l'occupation des postes est examinée en fonction des divers niveaux de carrière. Les résultats obtenus montrent la part des canaux de recrutement pour les embauches dans les niveaux de carrière des cadres supérieurs, professionnels, jeunes diplômés et diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur. Si l'on considère tout d'abord les embauches au niveau de carrière des cadres supérieurs, il résulte de l'illustration 11 que plus de la moitié de toutes les occupations de poste se font par l'intermédiaire de chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres). 12,2 pour cent résultent de la presse écrite et environ 10 pour cent de la page de l'entreprise sur le Web. 8,6 pour cent de toutes les embauches qui ont lieu pour les cadres supérieurs résultent d'une offre d'emploi dans une bourse d'emplois sur Internet. 5,8 pour cent de toutes les occupations de poste pour ce niveau de carrière ont lieu par des agences de recrutement/placements de personnel et 10,1 pour cent par d'autres canaux de recrutement.

[ILLUSTRATION 12]: part des embauches réalisées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „cadre supérieur“



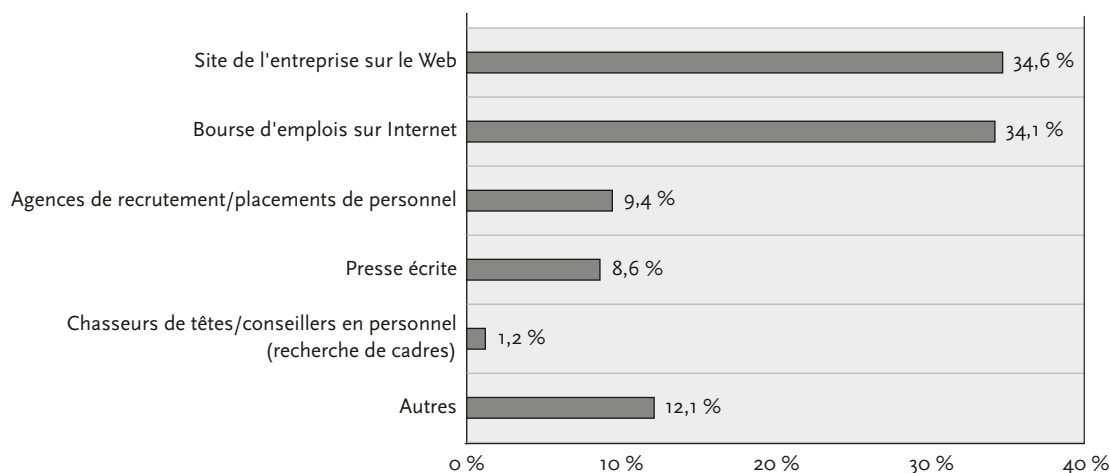
Si l'on considère le niveau de carrière «professionnel», il résulte de l'illustration 12 qu'environ trois embauches sur dix ont lieu par la page de l'entreprise sur le Web et 28,4 pour cent par les bourses d'emplois sur Internet. 14,5 pour cent de toutes les occupations de poste à ce niveau de carrière se font par des agences de recrutement/placements de personnel. Un professionnel sur dix est engagé par les 500 plus grandes entreprises suisses par la presse écrite. 9,4 pour cent des professionnels recrutés le sont par des chasseurs de têtes/conseils en personnel. 7,3 pour cent des occupations de poste à ce niveau de carrière se font par d'autres canaux.

[ILLUSTRATION 13]: parts des embauches générées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „professionnel“



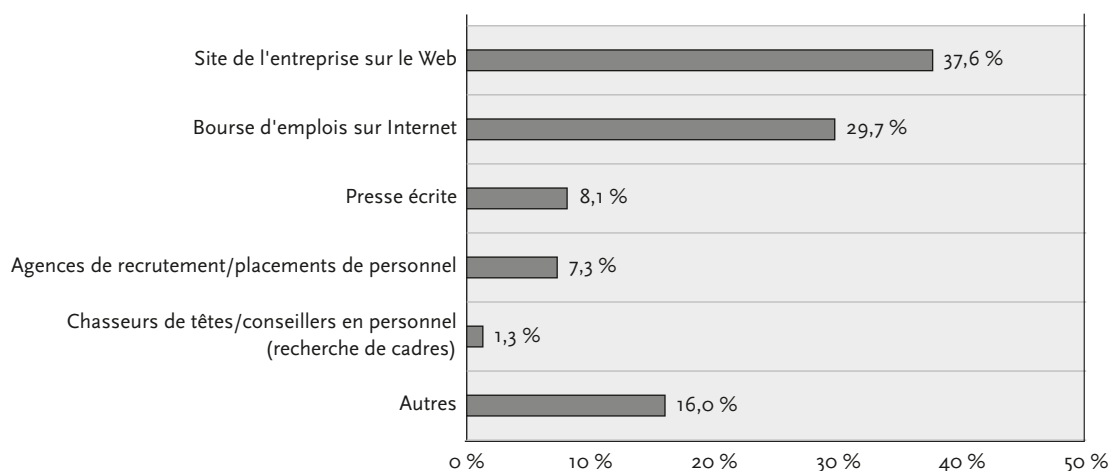
Pour le recrutement de jeunes diplômés, les deux canaux en ligne, soit la page des entreprises sur le Web et les bourses d'emplois sur Internet, sont de loin les canaux les plus importants (voir illustration 13). Respectivement un peu plus de 34 pour cent des embauches réalisées à ce niveau de carrière se font par ces deux canaux de recrutement. 9,4 pour cent des jeunes diplômés engagés le sont par contre par des agences de recrutement/placements de personnel et 8,6 pour cent des occupations de poste résultent d'une offre d'emploi dans la presse écrite. Les chasseurs de têtes/conseils en personnel sont responsables de 1,2 pour cent des embauches. 12,1 pour cent de tous les jeunes diplômés recrutés dans les entreprises le sont par d'autres canaux.

[ILLUSTRATION 14]: parts des embauches générées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „jeunes diplômés“



Il ressort de l'illustration 13 qu'avec 37,6 pour cent la plus grande partie des diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur a été engagée par la propre page de l'entreprise sur le Web. Environ trois occupations de poste sur dix à ce niveau de carrière résultent d'une offre d'emploi publiée sur une bourse d'emplois sur Internet. 8,1 pour cent des diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur sont engagés par l'intermédiaire des postes vacants publiés dans la presse écrite. Les agences de recrutement/placement de personnel sont responsables de 7,3 pour cent de toutes les occupations de poste et les chasseurs de têtes/conseils en personnel de 1,3 pour cent. 16,0 pour cent des diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur sont recrutés par d'autres canaux.

[ILLUSTRATION 15]: parts des embauches générées par divers canaux de recrutement –
niveau de carrière „diplômé d'un établissement d'enseignement supérieur“



Les résultats présentés dans cette section ont montré que la plupart des postes vacants sont de loin publiés par les deux canaux en ligne des entreprises, la page sur le Web et les bourses d'emploi sur Internet. En outre la plus grande partie de l'ensemble des embauches réalisées l'est par ces deux canaux. L'analyse détaillée des occupations de poste en fonction de divers niveaux de carrière montre également une dominance de la page sur le Web des entreprises et des bourses d'emplois sur Internet pour l'embauche de professionnels, jeunes diplômés et de diplômés d'un établissement d'enseignement supérieur. Par contre les chasseurs de têtes/conseils en personnel sont le canal le plus important pour les occupations de poste de cadres supérieurs. Après l'analyse de la mise au concours et de l'occupation des postes, la section suivante se consacre à la question de l'efficacité et du rendement des divers canaux de recrutement du point de vue des entreprises ayant répondu.

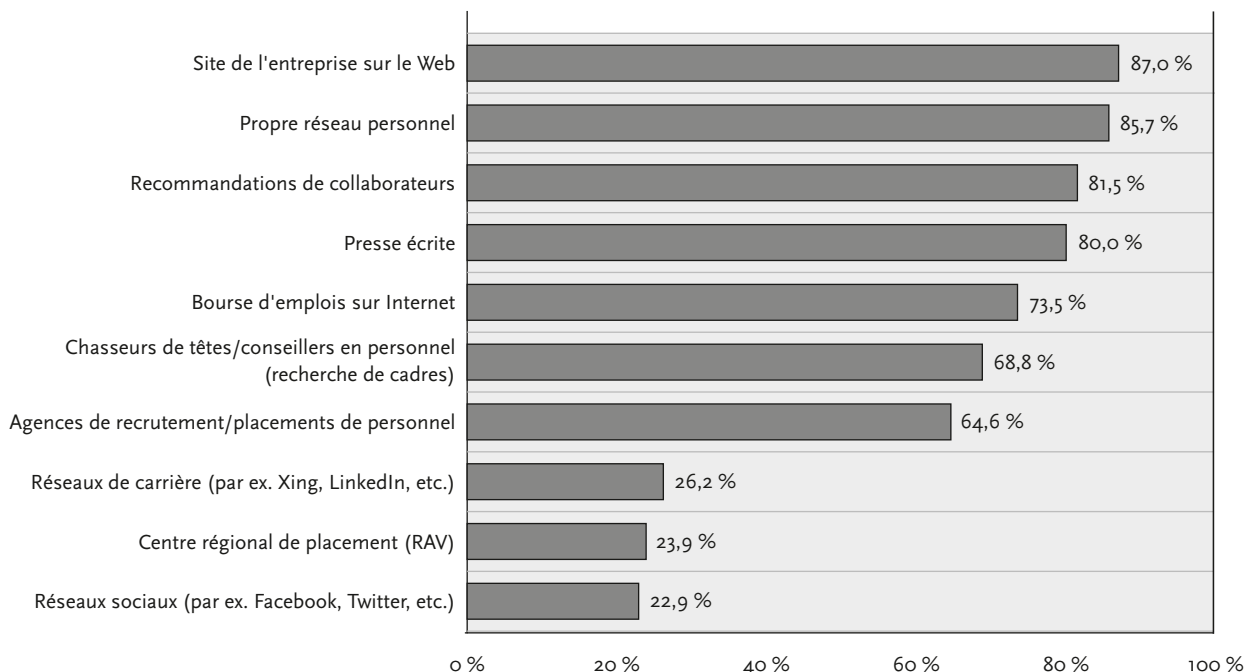
3.3.2 EFFICACITÉ ET RENDEMENT DES CANAUX DE RECRUTEMENT

L'efficacité et le rendement de canaux de recrutement ont une grande influence sur la réponse à la question de savoir quels sont les canaux à utiliser dans le cadre du recrutement du personnel. Les sections suivantes traitent de ce sujet et fournissent des résultats concernant l'efficacité (mesurée à l'aide de la qualité des candidats engagés par un canal) et le rendement (mesuré à l'aide du rapport coût/efficacité d'un canal) de divers canaux de recrutement.

Ainsi qu'il ressort de l'illustration 15, la propre page de l'entreprise sur le Web est, de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses, le canal de recrutement le plus efficace. 87 pour cent des entreprises ayant répondu sont satisfaites ou très satisfaites des candidats engagés par la propre page sur le Web. Une grande satisfaction est en outre obtenue avec les candidats engagés par le réseau personnel du recruteur (85,7 pour cent) et par les recommandations de collaborateurs (81,5 pour cent). Le quatrième canal de recrutement le plus efficace est la presse écrite. Huit participants à l'étude sur dix sont satisfaits ou très satisfaits des collaborateurs engagés par cette voie. Les bourses d'emplois sur Internet (73,5 pour cent), les chasseurs de têtes/

conseils en personnel en (68,8 pour cent) et les agences de recrutement/placements de personnel (64,6) présentent une efficacité relativement élevée. Aux dernières places dans la liste des canaux de recrutement les plus efficaces se situent les réseaux de carrière comme Xing ou LinkedIn, les centres régionaux de placement (RAV) et les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter. Seulement 26,2 pour des grandes entreprises suisses ayant répondu sont satisfaites des candidats engagés par ces réseaux de carrière. Uniquement 23,9 pour cent des participants se déclarent très satisfaits des collaborateurs engagés par les centres régionaux de placement. Les réseaux sociaux occupent, avec 22,9 pour cent, la dernière place.

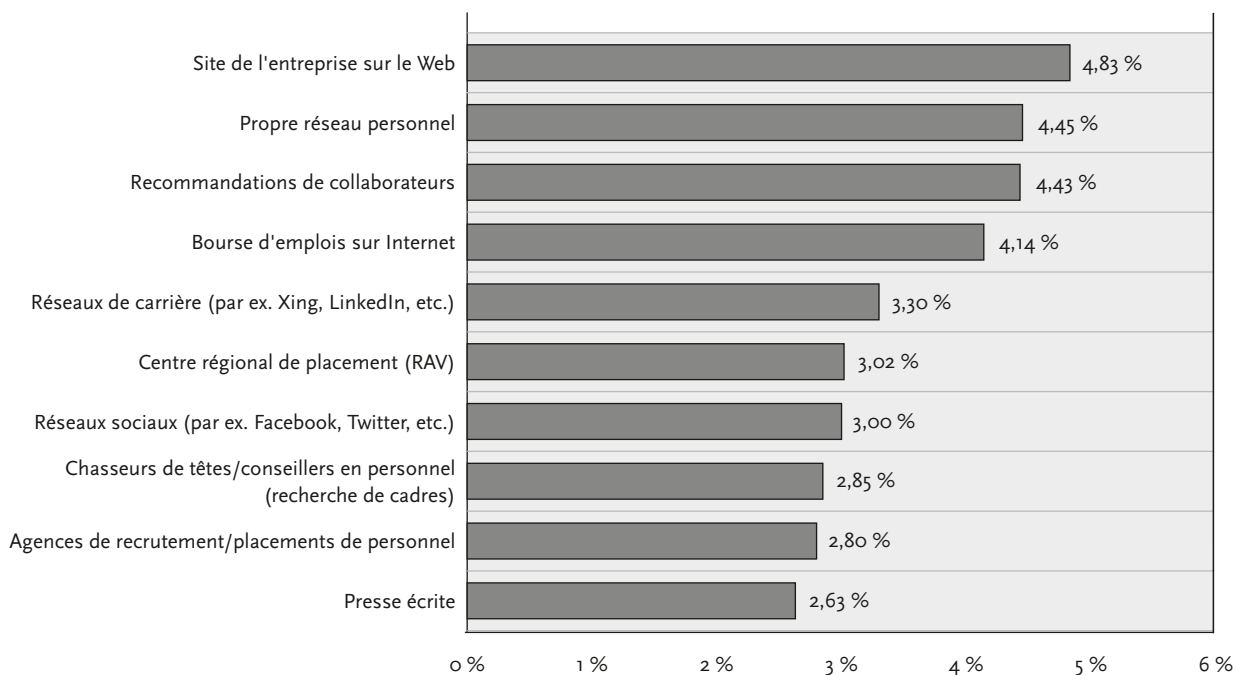
[ILLUSTRATION 16]: degré de satisfaction obtenu avec les candidats engagés par divers canaux de recrutement¹³



Si, après l'efficacité, on analyse le rendement des canaux de recrutement, il résulte de l'illustration 16 que la page de l'entreprise sur le Web est, de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses, le canal le plus efficace. Avec une valeur moyenne de 4,83, la propre page sur le Web présente le meilleur rapport coût/efficacité de tous les canaux examinés. Le réseau personnel du recruteur (valeur moyenne = 4,45) et les recommandations de collaborateurs (4,43) suivent avec un net écart aux places deux et trois. Avec une valeur moyenne de 4,14, les bourses d'emplois sur Internet sont le canal de recrutement externe à l'entreprise qui est de loin le plus efficace. Également les réseaux de carrière comme Xing ou LinkedIn présentent, de l'avis des personnes interrogées, encore un bon rapport coût/efficacité avec une valeur moyenne de 3,30. Le rapport coût/efficacité des centres régionaux de placement (3,02) et des réseaux sociaux tels que Facebook ou Twitter (3,00) est, selon les indications des participants à l'étude, moyen. Les chasseurs de têtes/conseils en personnel ont par contre, avec une valeur moyenne de 2,85, un rapport coût/efficacité plutôt mauvais. Il en vaut de même pour les agences de recrutement/placements de personnel avec une valeur moyenne de 2,80. La presse écrite (2,63) est, selon les indications des participants à l'étude, le canal de recrutement le moins efficace.

13) Part des entreprises qui sont satisfaites ou très satisfaites.

[ILLUSTRATION 17]: rapport coût/efficacité des divers canaux de recrutement¹⁴



Il résulte des examens effectués que les canaux de recrutement internes à l'entreprise (page de l'entreprise sur le Web, réseau personnel du recruteur, recommandations de collaborateurs) sont, de l'avis des participants à l'étude, les plus efficaces et aussi les plus rentables. Tandis que, pour l'efficacité, quelques canaux externes (presse écrite, bourses d'emplois sur Internet, chasseurs de têtes, agences de recrutement) égalent relativement les trois canaux internes indiqués, seule la bourse d'emplois sur Internet y parvient pour le rapport coût/efficacité et elle est de loin le canal de recrutement externe à l'entreprise le plus efficace.

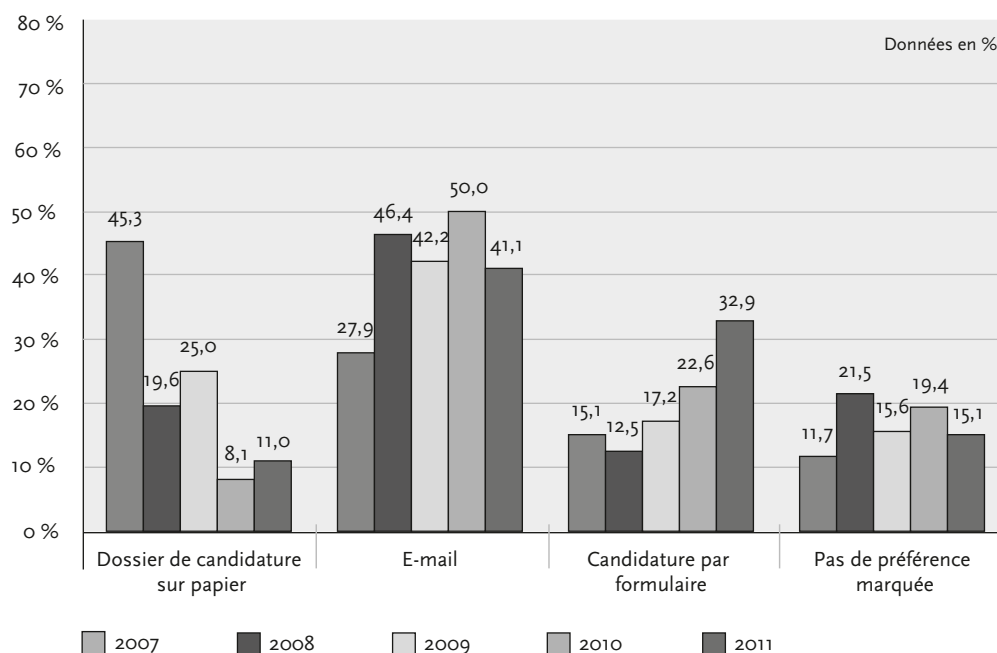
Après l'analyse de l'efficacité et du rendement de canaux de recrutement, on procède à la prochaine section à une analyse de l'arrivée des candidatures. On détermine d'une part quels sont les procédés de candidature préférés des entreprises et d'autre part par quelle voie les candidatures arrivent effectivement.

14) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

3.3.3 L'ARRIVÉE DES CANDIDATURES DANS L'ENTREPRISE

Les 500 plus grandes entreprises suisses préfèrent, avec 41,1 pour cent, la candidature par e-mail (voir illustration 18). Environ un tiers des participants à l'étude déclarent préférer la candidature par formulaire sur le Web (candidature par formulaire). 11 pour cent préfèrent encore le dossier de candidature sur papier et 15,1 pour cent n'ont pas de préférence pour un procédé de candidature déterminé. La candidature par formulaire est ainsi en nette progression de 17,8 pour cent depuis 2007. Uniquement 15,1 des personnes interrogées préféreraient ce procédé en 2007. Cette forme de candidature a gagné 10,3 pour cent rien que depuis la dernière année. Cette forte augmentation en pourcentage en l'espace d'un an donne à penser que la candidature par formulaire s'impose de plus en plus dans les entreprises, peut-être en raison de sa forme structurée et numérique permettant le transfert direct et sans rupture de support à des systèmes de traitement (par exemple systèmes de gestion des candidats). La candidature par e-mail perd en comparaison annuelle 8,9 pour cent et elle est à peu près au niveau de 2009. Le dossier de candidature sur papier a pu légèrement gagner en importance par rapport à l'année précédente (plus de 2,9 pour cent), ce procédé de candidature est, depuis 2007, de moins en moins apprécié par les entreprises, avec une perte de 34,3 pour cent.

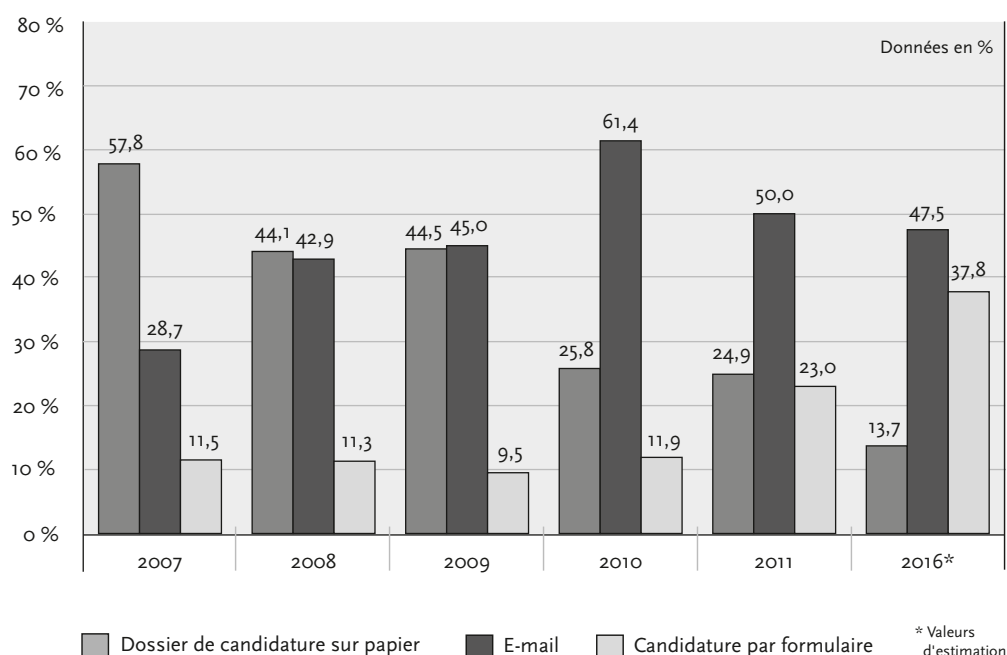
[ILLUSTRATION 18]: préférences des entreprises ayant répondu pour l'arrivée des candidatures dans le temps



Si, après les préférences des entreprises, on examine l'arrivée effective des candidatures représentée dans l'illustration 18, on constate qu'une candidature sur deux arrive par e-mail dans les 500 plus grandes entreprises suisses. 24,9 pour cent sont des dossiers de candidature sur papier et 23 pour cent des candidatures par formulaire. La candidature par formulaire gagne ainsi nettement en importance en comparaison annuelle, comme le montre une augmentation de 11,1 pour cent. En 2010 seulement 11,9 pour cent de toutes les candidatures sont arrivées par formulaire sur le Web. Ce résultat souligne le fait que la candidature par formulaire a définitivement fait une percée. Tandis que la part de candidatures arrivant par formulaire aug-

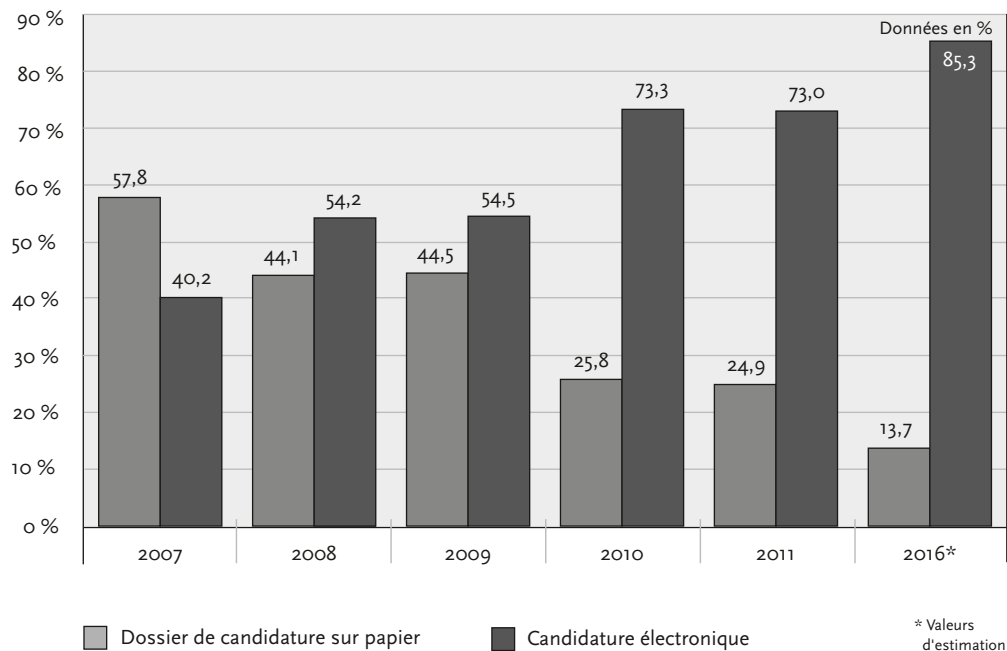
mente, la part des candidatures par e-mail diminue de 11,4 pour cent en comparaison avec l'année précédente. Le dossier de candidature sur papier maintient à peu près son niveau de l'année précédente, cependant avec une légère perte. Ce procédé de candidature a cependant perdu 32,9 pour cent depuis 2007. Si le pronostic d'avenir des participants à l'étude pour 2016 se réalise, l'importance de la candidature par formulaire continuera à augmenter, ce qui va avec une part nettement décroissante de dossiers de candidatures sur papier dans l'arrivée des candidatures. Les entreprises ayant répondu prévoient qu'alors déjà 37,8 pour cent de toutes les candidatures arriveront par formulaire sur le Web et qu'il n'y aura plus que 13,7 pour cent de dossiers de candidature sur papier. L'importance des candidatures par e-mail ne diminuera que légèrement selon cette estimation. Les participants à l'étude prévoient qu'également en 2016 encore environ une candidature sur deux arrivera chez eux par e-mail.

[ILLUSTRATION 19]: parts des divers canaux en ce qui concerne les candidatures qui arrivent dans le temps



Si l'on résume les deux procédés électroniques de la candidature par formulaire et de la candidature par e-mail et si on les compare au dossier de candidature sur papier, il en résulte l'image représentée dans l'illustration 19. Un quart de toutes les candidatures arrive donc par voie électronique dans les entreprises. Cette part a augmenté de 32,8 pour cent depuis le début de l'exploitation des résultats en 2007 et augmentera encore de 12,3 pour cent d'ici 2016 selon le pronostic d'avenir des participants à l'étude. Si cette estimation est exacte, 85,3 pour cent de toutes les candidatures arriveront dans les 500 plus grandes entreprises suisses par la voie électronique.

[ILLUSTRATION 20]: comparaison du dossier de candidature sur papier et de la candidature électronique dans le temps



Les résultats présentés dans cette section prouvent la percée définitive des candidatures par formulaire. En comparaison annuelle, une part nettement plus importante des entreprises ayant répondu préfèrent cette forme de candidature et la part réelle de candidatures par formulaire a nettement augmenté dans l'arrivée des candidatures. La plupart des entreprises préfèrent toutefois encore la candidature par e-mail qui représente également la plus grande part dans l'arrivée effective des candidatures. La part de dossiers de candidature sur papier continuera à nettement diminuer d'ici 2016 selon l'estimation des entreprises.

Après l'analyse de l'arrivée des candidatures, on examine au chapitre suivant l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel, un sujet central de la présente étude „Recruiting Trends 2012 Suisse“. Les examens montreront le point de vue des grosses entreprises suisses sur cette tendance et dans quelle mesure elles utilisent dès maintenant les canaux de médias sociaux pour leur recrutement.

3.4 L'UTILISATION DE MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

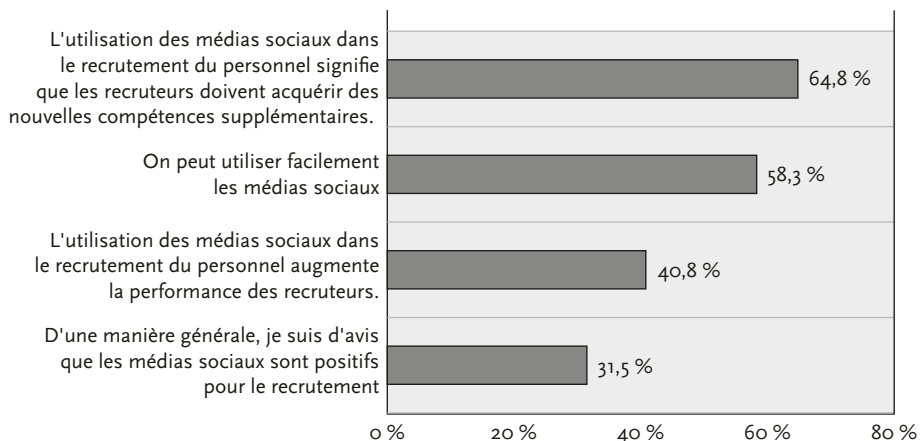
Le phénomène des médias sociaux est, en quelques années, devenu une tendance stable d'une ampleur globale. C'est ainsi que le réseau social Facebook, créée seulement en 2004, a compté en janvier 2012 selon ses propres indications environ 845 millions d'utilisateurs actifs (Stern.de du 02.02.2012)¹⁵. Non seulement de nombreuses personnes privées sont aujourd'hui largement représentées dans divers canaux de médias sociaux, mais les médias sociaux sont également utilisés entre-temps par de nombreuses entreprises pour des objectifs les plus divers. C'est ainsi que par exemple déjà un très grand nombre d'entreprises dispose d'une propre présence sur Facebook ou de propres groupes dans les réseaux de carrière comme Xing ou LinkedIn.

Les sections suivantes traitent de la question de savoir si et dans quelle mesure l'utilisation de médias sociaux peut être également judicieuse pour le recrutement et dans quelle mesure les médias sociaux sont dès aujourd'hui utilisés dans ce contexte par les plus grandes entreprises suisses. On procède tout d'abord à une analyse de l'opinion fondamentale des entreprises sur les médias sociaux. On examine ensuite la fréquence d'utilisation de divers canaux de médias sociaux pour des objectifs déterminés, comme par exemple la publication d'offres d'emplois. On se concentre finalement sur l'utilisation stratégique de médias sociaux dans le recrutement du personnel.

On a déjà montré dans l'illustration 4 à la section 3.1 que, de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses, les médias sociaux représentent une tendance externe importante pour le recrutement du personnel. Les résultats représentés dans l'illustration 20 exposent l'opinion générale des participants à l'étude sur l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement du personnel. C'est ainsi que 64,8 pour cent des personnes interrogées pensent qu'en raison de l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement, les recruteurs doivent acquérir des nouvelles compétences supplémentaires. 58,3 pour cent estiment qu'on peut se servir facilement des médias sociaux. Plus de quatre entreprises sur dix ayant répondu estiment que l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel augmente la performance des recruteurs et presque un tiers des participants à l'étude sont d'avis que les médias sociaux sont d'une manière générale positifs pour le recrutement.

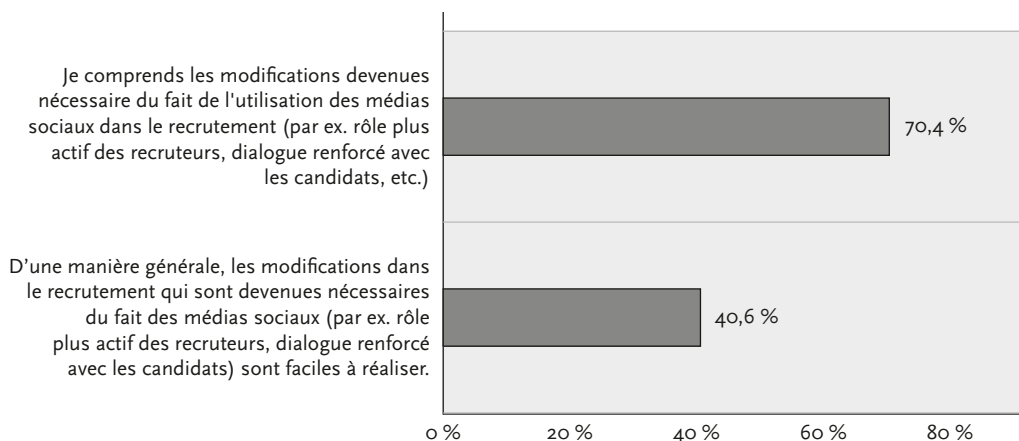
¹⁵ <http://www.stern.de/news2/aktuell/facebook-en-chiffres-1781443.html> (date d'appel: 02.04.2012)

[ILLUSTRATION 21]: opinion générale sur les médias sociaux dans le recrutement du personnel¹⁶



Il est exposé dans l'illustration 21 que plus de sept entreprises sur dix déclarent qu'elles comprennent également les modifications devenues nécessaires du fait des médias sociaux dans le recrutement, comme par exemple un rôle plus actif des recruteurs, respectivement un dialogue renforcé avec les candidats. Par contre seulement environ quatre participants à l'étude sur dix estiment que ces modifications sont également aisément réalisables. Cette divergence illustre le fait qu'il ne suffit pas de comprendre les modifications qui en résultent. Une utilisation ciblée et judicieuse de médias sociaux dans le recrutement du personnel d'une entreprise profite effectivement nécessite des efforts relativement importants ainsi qu'une planification soignée.

[ILLUSTRATION 22]: les modifications qui résultent des médias sociaux dans le recrutement du personnel¹⁷



16) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

17) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

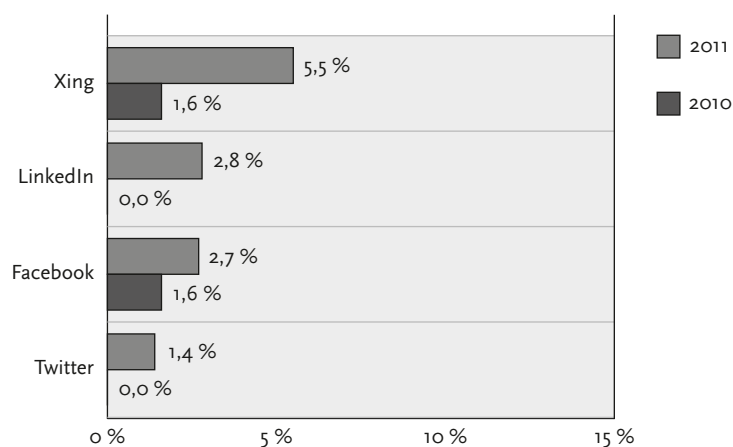
On distingue, selon Weitzel et al. (2011), quatre scénarios d'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel. Les entreprises utilisent les médias sociaux dans le domaine du recrutement pour publier une offre d'emploi, pour faire de la publicité pour leur image d'employeur, pour rechercher activement des candidats intéressants ou des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés¹⁸. Ces quatre catégories d'utilisation sont présentées brièvement dans ce qui suit. On examine ensuite la fréquence d'utilisation des divers canaux de médias sociaux par les 500 plus grandes entreprises suisses pour leurs objectifs.

- **Insertion d'offres d'emploi:** outre les canaux de recrutement classiques comme les bourses d'emplois sur Internet ou la page de l'entreprise sur le Web, les canaux de médias sociaux donnent à une entreprise la possibilité de publier des postes vacants. L'insertion d'une offre d'emploi dans des réseaux comme Facebook ou Xing constitue une alternative, d'un coût peu élevé, aux canaux classiques, permettant d'atteindre un très grand nombre de candidats potentiels.
- **Publicité pour l'image/marque de l'employeur:** la possibilité d'atteindre très rapidement un très grand nombre de personnes par l'intermédiaire des médias sociaux donne à une entreprise des potentiels énormes pour la marque de l'employeur. On peut, par des mesures correspondantes dans divers canaux de médias sociaux, faire de la publicité pour l'image de l'entreprise, soigner et perfectionner la propre image d'employeur.
- **Recherche active de candidats:** la masse des informations personnelles enregistrées dans les médias sociaux permet également à une entreprise de rechercher activement des candidats appropriés à l'aide de divers critères. Si un recruteur a identifié un candidat intéressant, il peut aussi s'adresser directement à lui par ce canal.
- **Recherche active d'informations sur des candidats déjà identifiés:** si l'entreprise dispose déjà d'une candidature, elle peut rechercher des informations complémentaires sur les candidats dans divers canaux de médias sociaux pour s'en faire une idée plus complète.

On traite dans l'illustration 22 tout d'abord de l'utilisation de divers canaux de médias sociaux pour l'insertion d'offres d'emplois. Il se révèle que 5,5 pour cent des 500 plus grandes entreprises suisses utilisent souvent le réseau de carrière Xing pour publier des postes vacants. Les réseaux de carrière LinkedIn et Facebook suivent avec 2,8, respectivement 2,7 pour cent. 1,4 pour cent des participants à l'étude mettent souvent des offres d'emplois dans Twitter. En comparaison avec l'année précédente, la fréquence d'utilisation a augmenté dans tous les canaux examinés. Xing gagne 3,9 pour cent en l'espace de douze mois, LinkedIn 2,8 pour cent, Facebook 1,1 pour cent et Twitter 1,4 pour cent.

18) cf. Weitzel et al. (2011): „recrutement en 2011 – résultats d'une enquête empirique auprès des 2000 entreprises de pointe en Suisse, en Autriche et en Allemagne et 1000 entreprises allemandes petites et moyennes et les 900 entreprises allemandes de pointe des branches de la finance, de l'informatique et de la fonction publique“, Weka Verlag, Zurich.

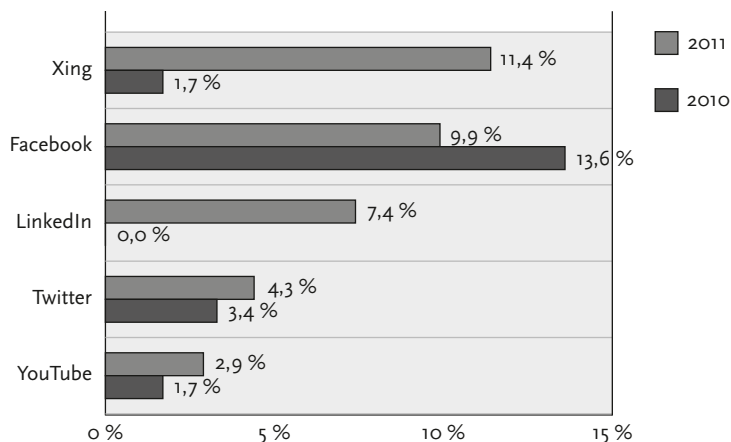
[ILLUSTRATION 23]: utilisation d'applications de médias sociaux pour mettre des offres d'emplois en comparaison annuelle¹⁹



Les résultats exposés dans l'illustration 23 donnent une réponse à la question de la fréquence d'utilisation des divers canaux de médias sociaux par les 500 plus grandes entreprises suisses pour leur marque d'employeur. 11,4 pour cent des entreprises ayant répondu utilisent souvent Xing pour faire de la publicité pour leur image d'employeur et ce canal a ainsi gagné 9,7 pour cent en un an. Facebook est souvent utilisé par environ une entreprise sur dix pour la marque d'employeur. Facebook perd ainsi 3,7 pour cent en comparaison annuelle. 7,4 pour cent des participants à l'étude font souvent de la publicité pour leur image d'employeur dans LinkedIn. Aucune entreprise n'utilisait encore ce canal fréquemment dans ce but l'année dernière. Twitter gagne 0,9 pour cent en comparaison annuelle. 4,3 pour cent des entreprises ayant répondu utilisent souvent Twitter pour leur image d'employeur. 2,9 pour cent font souvent de la publicité pour leur image dans YouTube, ce qui représente une augmentation de 1,2 pour cent en un an.

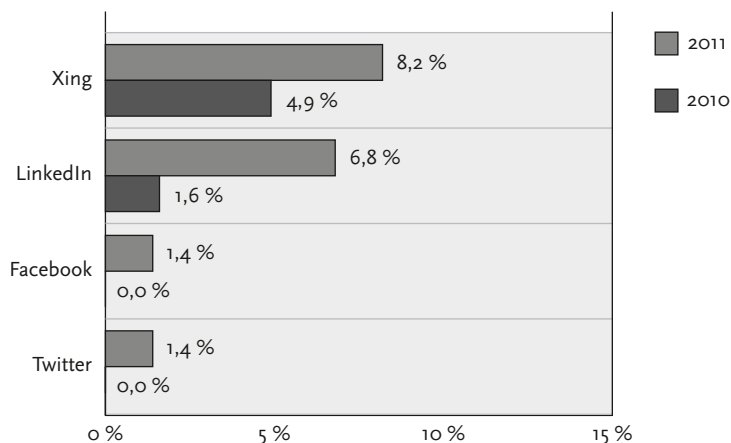
19) Part des entreprises qui utilisent souvent ou très souvent les applications de médias sociaux.

[ILLUSTRATION 24]: utilisation d'applications de médias sociaux pour la publicité pour l'image en comparaison annuelle²⁰



L'illustration 24 indique la fréquence d'utilisation des divers canaux de médias sociaux par les 500 plus grandes entreprises suisses pour rechercher activement des candidats intéressants. Il en résulte que les participants à l'étude utilisent le plus souvent Xing à cet effet. 8,2 pour cent recherchent souvent dans Xing des candidats appropriés. Cette valeur a augmenté de 3,3 pour cent en un an. 6,8 pour cent des personnes interrogées utilisent souvent LinkedIn pour chercher des talents, ce qui représente une augmentation de 5,2 pour cent en un an. Aucune entreprise n'a encore utilisé souvent Facebook et Twitter dans ce contexte l'année dernière. 1,4 pour cent des participants à l'étude recherchent toutefois actuellement dans ces deux canaux fréquemment des candidats intéressants.

[ILLUSTRATION 25]: utilisation d'applications de médias sociaux pour la recherche active de candidats en comparaison annuelle²¹

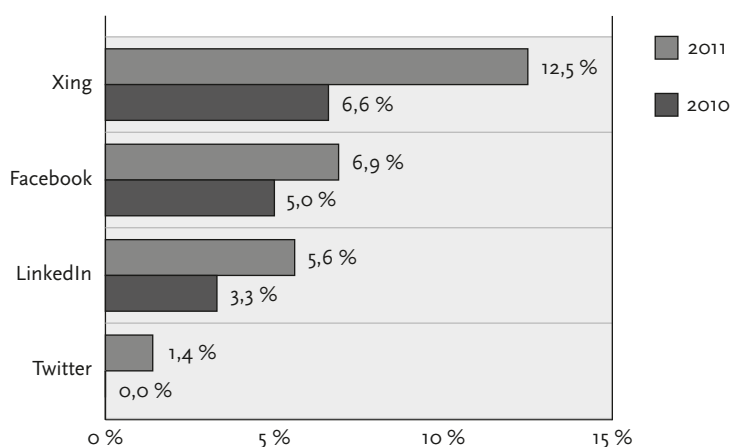


20) Part des entreprises qui utilisent souvent ou très souvent les médias sociaux indiqués.

21) Part des entreprises qui utilisent souvent ou très souvent les médias sociaux indiqués.

Outre la recherche active de talents, les médias sociaux donnent également aux entreprises la possibilité de rechercher des informations supplémentaires sur des candidats déjà identifiés. Les entreprises interrogées utilisent à cet effet le plus souvent Xing, comme le montre l'illustration 25. Un huitième des participants à l'étude utilisent souvent Xing pour rechercher des informations supplémentaires sur des candidats déjà identifiés. Il en résulte ainsi pour ce canal un plus de 5,9 pour cent en comparaison annuelle. Facebook est dans ce contexte fréquemment utilisé par 6,9 pour cent et LinkedIn par 5,6 pour cent. Ces valeurs ont augmenté de 1,9 pour cent (Facebook) et de 2,3 pour cent (LinkedIn) en un an. Aucun participant à l'étude n'a utilisé Twitter l'année dernière pour la recherche active d'informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés. Actuellement 1,4 pour cent des entreprises ayant répondu utilisent Twitter à cet effet.

[ILLUSTRATION 26]: utilisation d'applications de médias sociaux pour la recherche active d'informations sur des candidats déjà identifiés en comparaison annuelle²²

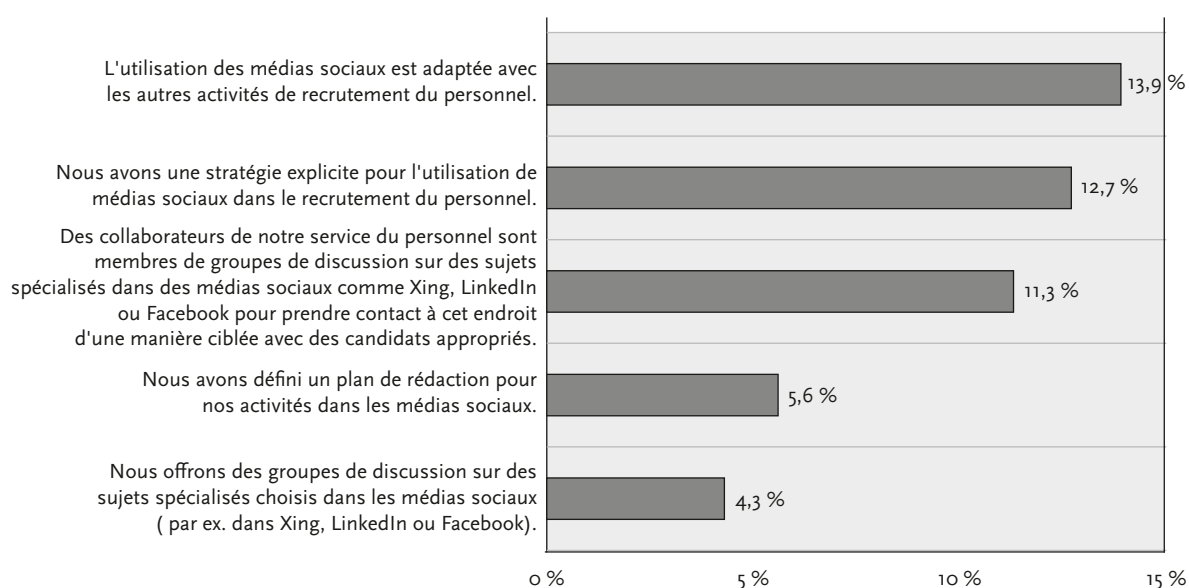


L'analyse de la fréquence d'utilisation de divers canaux de médias sociaux dans les catégories d'utilisation présentées ci-dessus montre que les grandes entreprises suisses utilisent de plus en plus souvent les médias sociaux pour leur recrutement du personnel. Tous les canaux examinés sont utilisés plus souvent que l'année dernière pour publier une offre d'emploi et pour rechercher activement des talents et des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés. Plus d'entreprises ayant répondu font aussi de la publicité dans Xing, LinkedIn, Twitter et YouTube pour leur marque d'employeur que l'année dernière. Facebook n'est par contre utilisé par une part moindre de participants à l'étude pour la marque d'employeur qu'il y a encore un an. Ces valeurs illustrent le fait que les grandes entreprises suisses ont reconnu l'importance des médias sociaux pour le recrutement. Les médias sociaux sont devenus entre-temps un élément fixe dans l'ensemble des canaux de recrutement les plus divers. D'autre part les résultats montrent aussi qu'il y a encore beaucoup de potentiels inutilisés qu'il faut mettre à profit. Il est très vraisemblable que les entreprises utiliseront aussi cette chance à l'avenir dans le contexte de la fréquence croissante d'utilisation dans les douze derniers mois.

22) Parte derjenigen Enterprise, die die angegebenen Social-Media-Anwendungen sehr häufig oder häufig nutzen.

Outre la simple utilisation de divers canaux de médias sociaux pour des objectifs déterminés, il y a cependant aussi déjà des entreprises qui mettent au point des stratégies explicites pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel et qui adaptent l'utilisation des canaux correspondants avec d'autres mesures de recrutement du personnel. L'illustration 26 montre dans ce contexte que 13,9 pour cent des participants à l'étude ont adapté l'utilisation de médias sociaux avec d'autres activités de recrutement du personnel et que 12,7 pour cent disposent d'une stratégie explicite de médias sociaux. Dans 11,3 pour cent des entreprises des collaborateurs du service du personnel participent à des groupes de discussion sur des sujets spécialisés dans les médias sociaux tels que Xing, LinkedIn ou Facebook pour s'adresser à cet endroit de manière ciblée à des candidats intéressants. 5,6 pour cent des participants à l'étude ont défini un plan de rédaction pour leurs activités de médias sociaux et 4,3 pour cent offrent eux-mêmes des groupes de discussion sur des sujets spécialisés choisis dans divers canaux de médias sociaux.

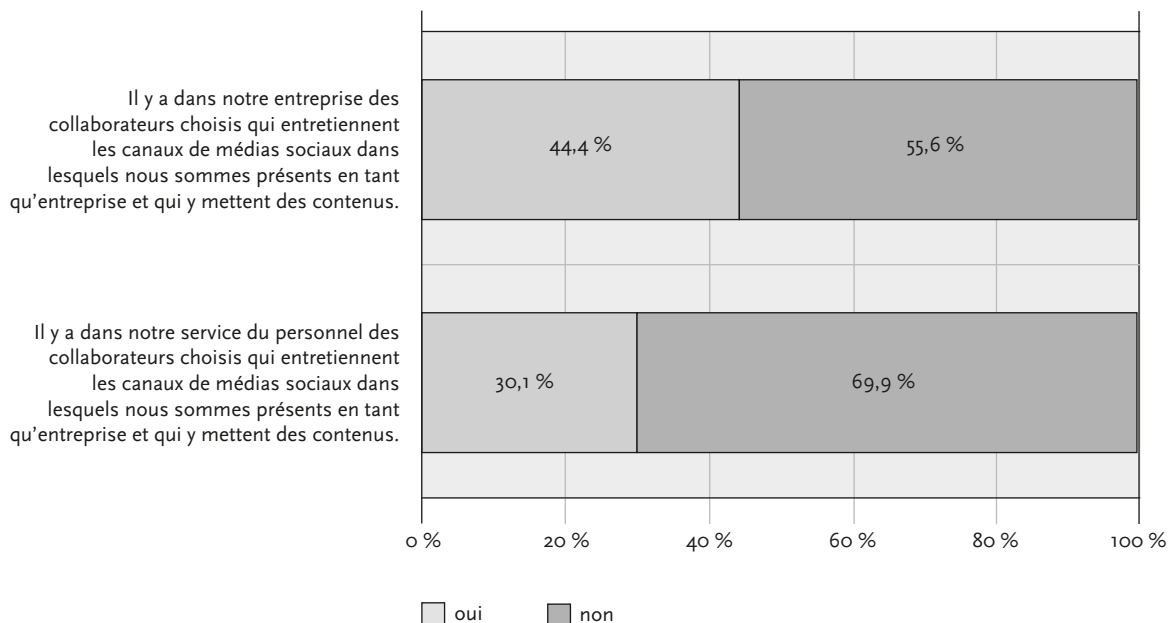
[ILLUSTRATION 27]: l'utilisation stratégique de médias sociaux dans le recrutement du personnel²³



Pour conclure cette section, l'illustration 27 traite du sujet de l'entretien des canaux de médias sociaux utilisés par les participants à l'étude. Les résultats exposés montrent qu'il y a dans 44,4 pour cent des grandes entreprises suisses ayant répondu des collaborateurs choisis qui entretiennent les canaux de médias sociaux dans lesquels on est présent et qui y ajoutent des contenus. Dans environ trois des dix entreprises interrogées il y a même des collaborateurs au sein du service du personnel qui sont chargés de l'entretien des canaux de médias sociaux utilisés.

23) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

[ILLUSTRATION 28]: entretien des canaux de médias sociaux



Les résultats présentés dans cette section ont montré que les 500 plus grandes entreprises suisses sont conscientes de la grande importance des médias sociaux et qu'elles utilisent déjà partiellement les nouvelles possibilités de création qui résultent de ces canaux. Il y a toutefois dans l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel encore de nombreux potentiels inutilisés. C'est ainsi que la fréquence d'utilisation de divers canaux, par exemple pour l'insertion d'offres d'emploi ou pour la recherche de candidats a certes nettement augmenté en comparaison annuelle, mais d'une manière générale des canaux correspondants tels que Xing, LinkedIn ou Facebook sont encore assez rarement utilisés. Plus de quatre entreprises ayant répondu sur dix sont pourtant d'avis que l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel augmente la performance des recruteurs.

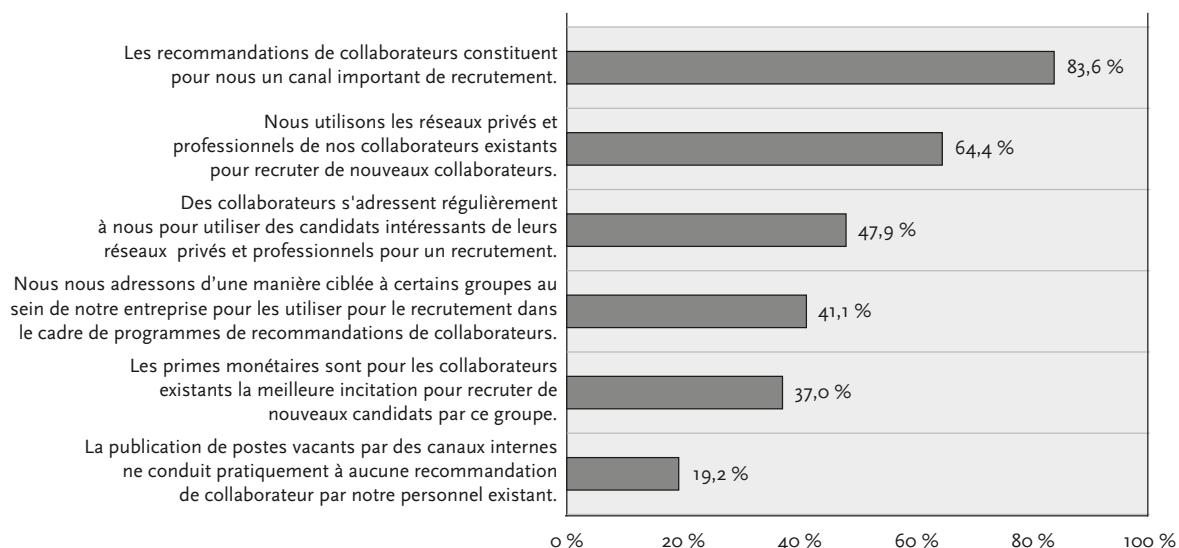
Après l'analyse de divers réseaux de médias sociaux concernant leur importance pour le recrutement du personnel dans ce chapitre, le sujet des réseaux de collaborateurs est traité dans la section suivante, en particulier l'importance des recommandations de collaborateurs du point de vue des personnes interrogées pour le recrutement.

3.5 RECRUTEMENT PAR RÉSEAU

Les réseaux professionnels et privés des propres collaborateurs peuvent être un élément important du recrutement du personnel d'une entreprise. Précisément à une époque à laquelle il y a un manque important de personnel qualifié, les réseaux de relations du personnel existant peuvent être une alternative prometteuse aux canaux de recrutement classiques. Les résultats exposés à la section 3.1 dans l'illustration 5 ont déjà montré que les 500 plus grandes entreprises suisses considèrent l'utilisation de réseaux et de recommandations de collaborateurs pour le recrutement comme un défi interne important pour le recrutement du personnel en 2012. L'illus-

tration 28 montre dans quelle mesure elles utilisent déjà dans ce contexte les potentiels qui en résultent. Il se révèle ici que les recommandations de collaborateurs représentent un canal important de recrutement dans plus de huit entreprises sur dix ayant répondu. 64,4 pour cent des personnes interrogées utilisent les réseaux professionnels et privés de leurs collaborateurs pour le recrutement de personnel nouveau. Dans presque une entreprise sur deux des collaborateurs s'adressent régulièrement au service du personnel pour recommander des candidats intéressants de leurs réseaux privés et professionnels de relations pour une embauche. Plus de quatre participants à l'étude sur dix s'adressent de manière ciblée à des groupes particuliers au sein de leur entreprise pour les utiliser dans le cadre de programmes de recommandations de collaborateurs pour le recrutement du personnel. 37 pour cent sont d'avis que des primes monétaires sont, pour les collaborateurs existants, la meilleure incitation pour recruter de nouveaux candidats par ce groupe. Enfin une publication de postes vacants dans des canaux internes à l'entreprise ne conduit que pour environ deux personnes interrogées sur dix à pratiquement aucune recommandation de collaborateur par le personnel existant.

[ILLUSTRATION 29]: L'utilisation de recommandations de collaborateurs dans le recrutement du personnel²⁴



Il résulte des examens que les réseaux des propres collaborateurs sont très importants pour le recrutement du personnel dans les 500 plus grandes entreprises suisses. Dans plus de huit entreprises sur dix les recommandations des collaborateurs constituent un canal de recrutement important. Les participants à l'étude ont donc reconnu le potentiel offert par les réseaux du personnel existant et ils l'utilisent déjà.

La prochaine section traite du sujet très récent du recrutement mobile. Des activités de recrutement profitent du fait que de nos jours de nombreuses personnes sont plus souvent et plus longtemps en ligne qu'il y a quelques années, notamment du fait de l'utilisation de terminaux mobiles tels que Smartphones ou tablettes tactiles.

24) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

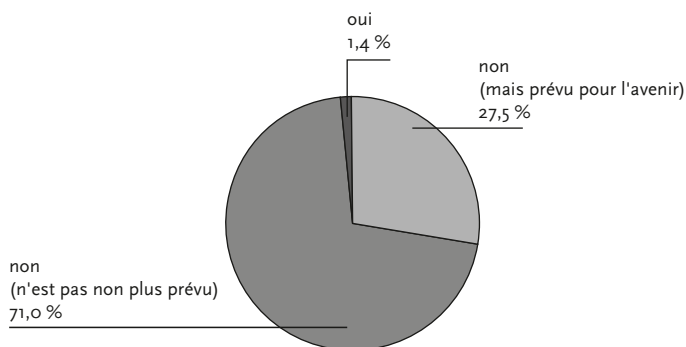
3.6 RECRUTEMENT MOBILE

Aujourd'hui beaucoup plus de personnes sont en ligne nettement plus longtemps qu'il y a encore quelques années, notamment du fait de l'utilisation de Smartphones, tablettes tactiles ou autres terminaux mobiles. Les services du personnel des entreprises essaient d'utiliser cette évolution dans le cadre du recrutement mobile. Il s'agit ici d'activités de recrutement comme par exemple l'optimisation de la représentation d'offres d'emploi en ligne pour des terminaux mobiles déterminés. Les résultats exposés dans ce qui suit montreront dans quelle mesure les 500 plus grandes entreprises suisses sont déjà actives dans le domaine du recrutement mobile et utilisent les potentiels qui en résultent.

Il résulte de l'illustration 29 qu'actuellement seulement 1,4 pour cent des entreprises ayant répondu offrent des applications (Apps) pour des terminaux mobiles (z. B. iPhone, iPad, Smartphone, etc.) pour la recherche de postes vacants dans leur entreprise. Toutefois 27,5 pour cent prévoient une offre de ce genre pour l'avenir. Plus de sept participants à l'étude sur dix n'offrent actuellement pas d'Apps pour la recherche de postes vacants dans leur entreprise pour des terminaux mobiles déterminés et n'ont pas non plus l'intention de le faire à l'avenir.

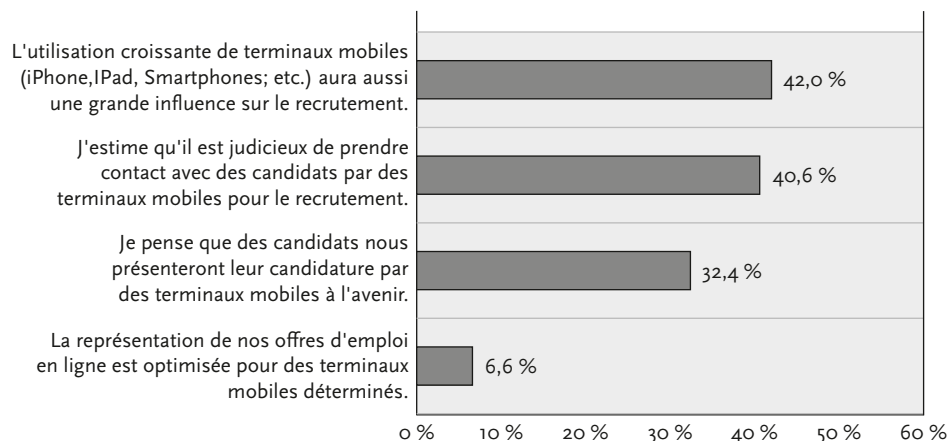
[ILLUSTRATION 30]: utilisation du recrutement mobile

Proposez-vous pour des terminaux mobiles déterminés (par ex. iPhone, iPad, Smartphones, etc.) des applications (Apps) pour la recherche de postes vacants dans votre entreprise ?



L'illustration 30 indique l'opinion générale des 500 plus grandes entreprises suisses sur le sujet du recrutement mobile. C'est ainsi que quatre entreprises sur dix ayant répondu sont d'avis que l'utilisation croissante de terminaux mobiles (par ex. iPhone, iPad, Smartphones, etc.) aura également une grande influence sur le recrutement et que la prise de contact avec des candidats par des terminaux mobiles de ce genre est judicieuse pour le recrutement. Environ un tiers des personnes interrogées estime que des candidats leur adresseront leur candidature par des terminaux mobiles à l'avenir. 6,6 pour cent des participants à l'étude ont déjà optimisé la représentation de leur offre d'emploi en ligne pour des terminaux mobiles déterminés.

[ILLUSTRATION 31]: déclarations générales concernant le sujet du recrutement mobile²⁵



Même si le sujet du recrutement mobile et la tendance „toujours en ligne“ à la base sont respectivement à la dernière place en ce qui concerne les défis internes les plus importants et les tendances externes pour le recrutement du personnel (voir les illustrations 4 et 5 au chapitre 3.1) et si les activités de recrutement mobile sont encore très rares actuellement, les 500 plus grandes entreprises suisses ont déjà reconnu les potentiels de cette évolution. Déjà plus de quatre participants à l'étude sur dix sont ainsi d'avis qu'une prise de contact avec des candidats par des terminaux mobiles tels que les Smartphones ou les tablettes tactiles est judicieuse pour le recrutement. Les prochaines éditions de la série annuelle d'études „Recruiting Trends 2012 Suisse“ monteront si les entreprises utiliseront mieux les potentiels existants à l'avenir en offrant par exemple de plus en plus d'Apps pour des terminaux mobiles déterminés pour rechercher des postes vacants dans leur entreprise ou en optimisant de plus en plus la représentation de leur offre d'emploi en ligne pour des terminaux mobiles déterminés.

Après le sujet du recrutement mobile, le chapitre suivant traite du sujet du recrutement international. On y analyse quelle importance les 500 plus grandes entreprises suisses accordent au recrutement international et les pays de recrutement des candidats dans ce contexte.

3.7 RECRUTEMENT INTERNATIONAL

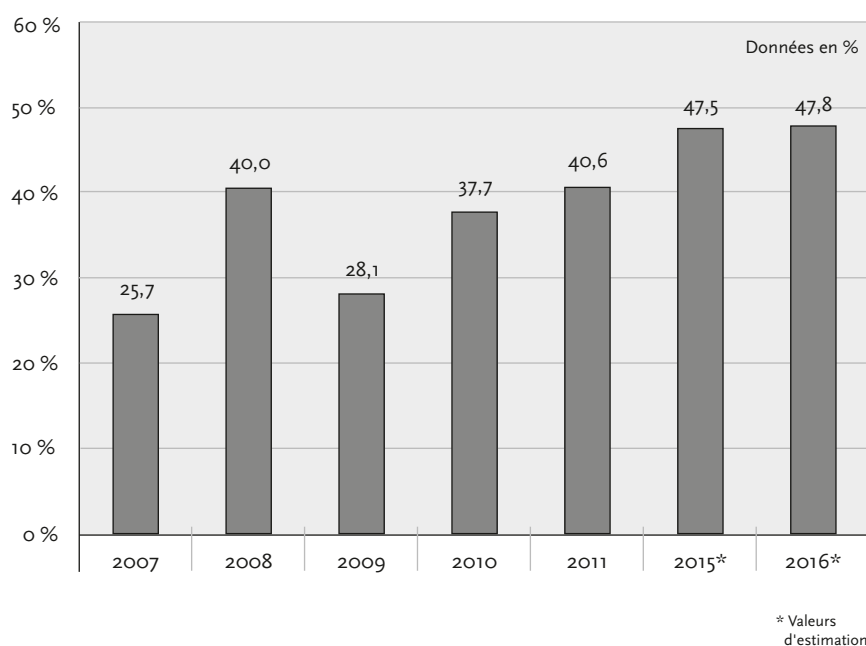
Dans la nouvelle initiative de spécialistes du ministre de l'économie, M. Johann Schneider-Ammann, on souligne que le recrutement de spécialistes de l'étranger pourrait être une réponse judicieuse au manque existant de personnel qualifié en Suisse (NZZ en ligne du 02.11.2011)²⁶. On examine tout d'abord dans ce qui suit l'importance que les grandes entreprises suisses attachent au recrutement international et analyse ensuite les pays principaux.

25) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

26) http://www.nzz.ch/nachrichten/hintergrund/dossiers/migration/aktuelle_berichte/inder_draengen_in_suisse_arbeitsmarkt_1.12766468.html (Date d'appel: 02.04.2012).

Les 500 plus grandes entreprises suisses occupent actuellement en tout 15 pour cent de leurs postes vacants avec des candidats venant de l'étranger. Les personnes interrogées accordent ainsi une grande importance au recrutement international, ainsi qu'il ressort de l'illustration 31. Plus de quatre entreprises ayant répondu sur dix sont d'avis que le recrutement international est important ou très important. Cela correspond, en comparaison annuelle, à un plus de 2,9 pour cent. La valeur correspondante a même augmenté de 14,9 pour cent depuis 2007. L'importance du recrutement international a par conséquent nettement augmenté au cours des dernières années. Si l'on considère le pronostic d'avenir des participants à l'étude pour 2015 et 2016, on peut supposer que cette tendance se poursuivra. 47,5 (2015), respectivement 47,8 pour cent (2016) des personnes interrogées prévoient que le recrutement international sera alors important ou très important.

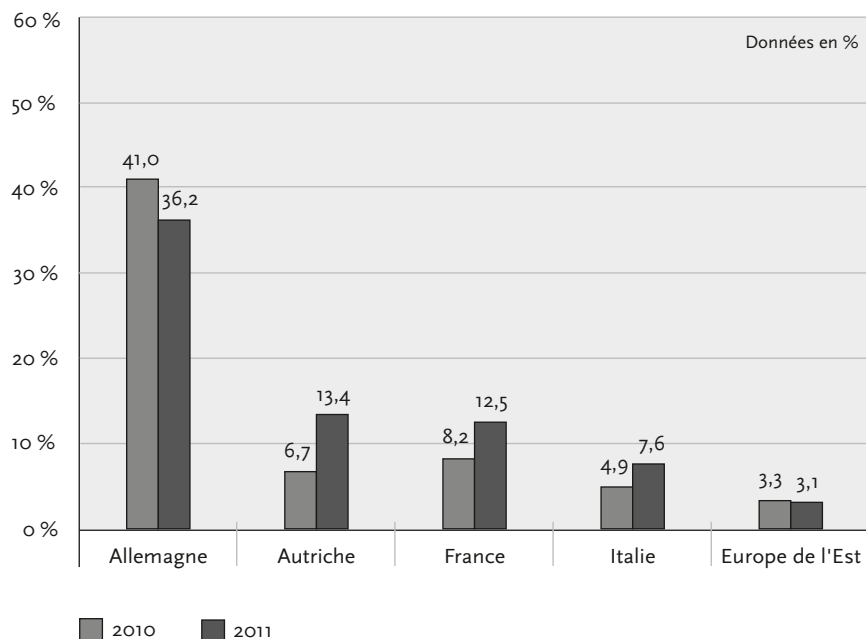
[ILLUSTRATION 32]: l'importance du recrutement international²⁷



L'illustration 32 indique les pays de recrutement des candidats des 500 plus grandes entreprises suisses. L'Allemagne est, dans ce contexte, de loin le pays le plus important. 36,2 pour cent des participants à l'étude recrutent souvent ou très souvent en Allemagne. 13,4 pour cent recrutent souvent ou très souvent des candidats venant d'Autriche et 12,5 venant de France. 7,6 pour cent des personnes interrogées recrutent souvent ou très souvent en Italie et 3,1 pour cent dans les pays d'Europe de l'Est. En comparaison annuelle, l'Allemagne perd 4,8 pour cent. Par contre les grandes entreprises suisses ont de plus en plus souvent recours aux candidats venant d'Autriche (augmentation de 6,7 pour cent), de France (augmentation de 4,3 pour cent) et d'Italie (augmentation de 2,7 pour cent). Les pays d'Europe de l'Est se situent au même niveau réduit que l'année précédente.

27) Part des entreprises pour lesquelles le recrutement international est plutôt important ou très important.

[ILLUSTRATION 33]: pays dans lesquels les 500 plus grandes entreprises suisses recrutent²⁸



Les résultats présentés dans ce chapitre ont montré que le recrutement international devient de plus important du point de vue des grandes entreprises suisses. L'Allemagne reste de loin le principal pays cible même si un part un peu moins importante de participants à l'étude que l'année dernière a recours souvent ou très souvent à des candidats venant d'Allemagne.

Le sujet de la marque de l'employeur suit à la prochaine section après l'analyse du recrutement international. On examine ici quels sont les canaux utilisés par les plus grandes entreprises suisses pour leur marque d'employeur et dans quelle ampleur elles utilisent leurs propres collaborateurs pour ces objectifs.

3.8 MARQUE DE L'EMPLOYEUR

La marque de l'employeur comprend toutes les activités de marketing du personnel à moyen et long terme qui servent à constituer une forte image d'employeur. Elle n'a ainsi qu'indirectement pour objectif d'acquérir des candidats appropriés pour une candidature. Il s'agit plutôt tout d'abord de faire en sorte que la propre entreprise soit considérée sur le marché du travail comme un employeur intéressant pour lequel on aimerait travailler²⁹. La marque de l'employeur est pour les 500 plus grandes entreprises suisses le second défi le plus important pour le recrutement du personnel en 2012 (voir illustration 5 au chapitre 3.1), ce qui souligne la grande importance de ce sujet. On examine dans ce qui suit quels sont les canaux utilisés par les entreprises ayant répondu pour leur marque d'employeur et, en complément, dans quelle mesure les participants

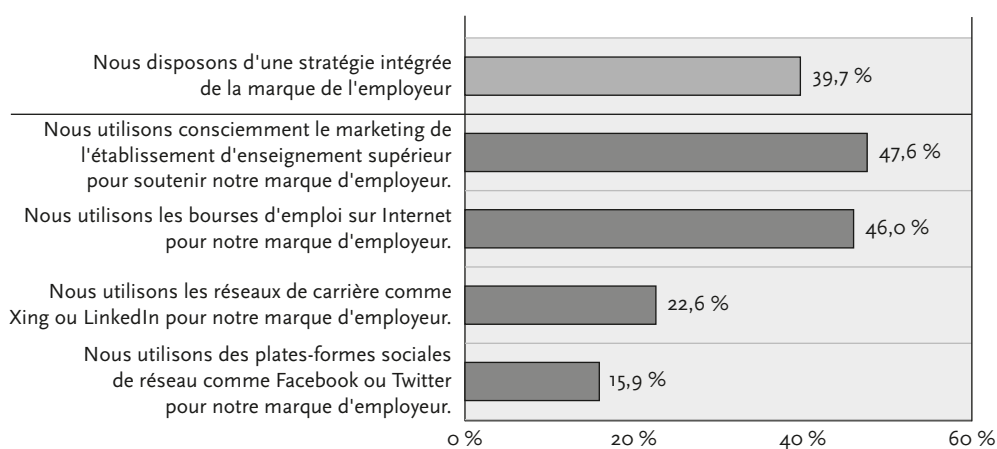
28) Part des entreprises qui recrutent souvent ou très souvent dans les pays indiqués

29) cf. Weitzel et al. (2011): „recrutement en 2011 – résultats d'une enquête empirique auprès de 2000 entreprises de pointe en Suisse, en Autriche en Allemagne et 1000 petites et moyennes entreprises allemandes et 900 entreprises allemandes de pointe des branches de la finance, de l'informatique et du service public“, Weka Verlag, Zurich.

à l'étude encouragent leurs employeurs à être des ambassadeurs de leur entreprise et les collaborateurs y parviennent effectivement.

Il résulte de l'illustration 33 qu'en tout environ quatre entreprises sur dix ayant répondu disposent d'une stratégie intégrée de marque d'employeur. Si l'on considère les divers canaux utilisés pour la marque d'employeur, il en résulte que 47,6 pour cent des personnes interrogées utilisent consciemment le marketing d'établissement d'enseignement supérieur pour soigner leur image d'employeur. 46 pour cent utilisent les bourses d'emplois sur Internet pour leur marque d'employeur. Les réseaux de carrière tels que Xing ou LinkedIn sont utilisés à cet effet par 22,6 pour cent des participants à l'étude et les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter par 15,9 pour cent.

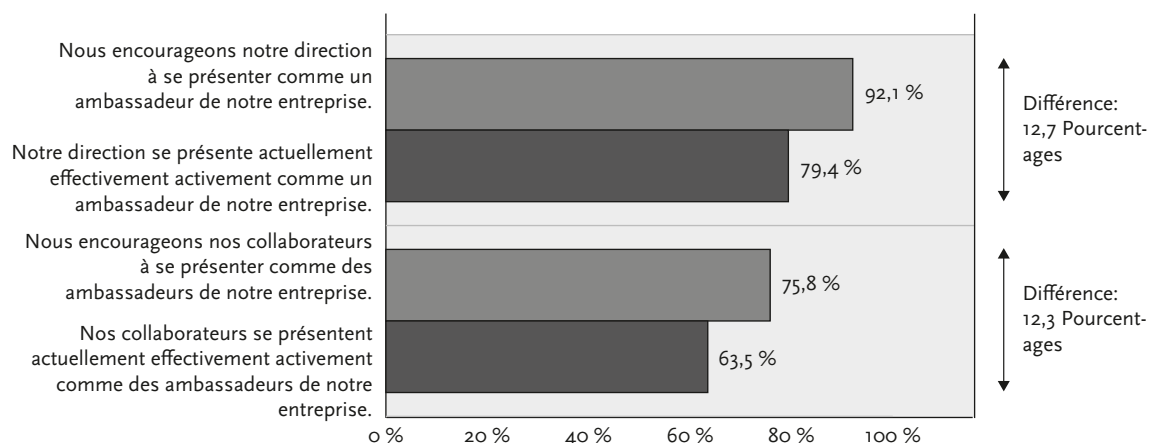
[ILLUSTRATION 34]: déclarations générales sur le sujet de la marque de l'employeur³⁰



L'illustration 34 expose l'utilisation des propres collaborateurs pour la marque d'employeur. Il en résulte que dans 92,1 pour cent des grandes entreprises suisses ayant répondu on encourage la direction à être un ambassadeur actif de l'entreprise. Toutefois la direction ne se présente effectivement que dans environ huit entreprises sur dix comme un ambassadeur de l'entreprise. Il en résulte pour la direction une différence de 12,7 pour cent entre la situation réelle et la situation souhaitée. Si, après la direction, on analyse la totalité des collaborateurs, il en résulte que plus des trois quarts des participants à l'étude encouragent leurs collaborateurs à se présenter comme des ambassadeurs de leur propre entreprise. Seulement 63,5 pour cent le font cependant effectivement et il en résulte une différence de 12,3 pour cent entre la situation réelle et la situation théorique pour la totalité des collaborateurs. Ces résultats montrent que la plupart des entreprises souhaitent utiliser leur propre direction et leurs propres collaborateurs comme ambassadeurs d'entreprise dans le cadre de la marque d'employeur et le signalent aussi activement. Le fait que non seulement la direction, mais encore les autres collaborateurs accèdent dans une large mesure à ce désir résulte de la différence relativement réduite entre la situation théorique et la situation réelle.

30) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

[ILLUSTRATION 35]: collaborateurs et direction en tant qu'ambassadeurs de l'entreprise³¹



Après le sujet de la marque de l'employeur, on examine au prochain chapitre comment les grandes entreprises suisses réagissent, dans la cadre d'une gestion de l'âge, au fait que non seulement les candidats, mais encore les propres collaborateurs deviennent de plus en plus âgés en raison de l'évolution démographique.

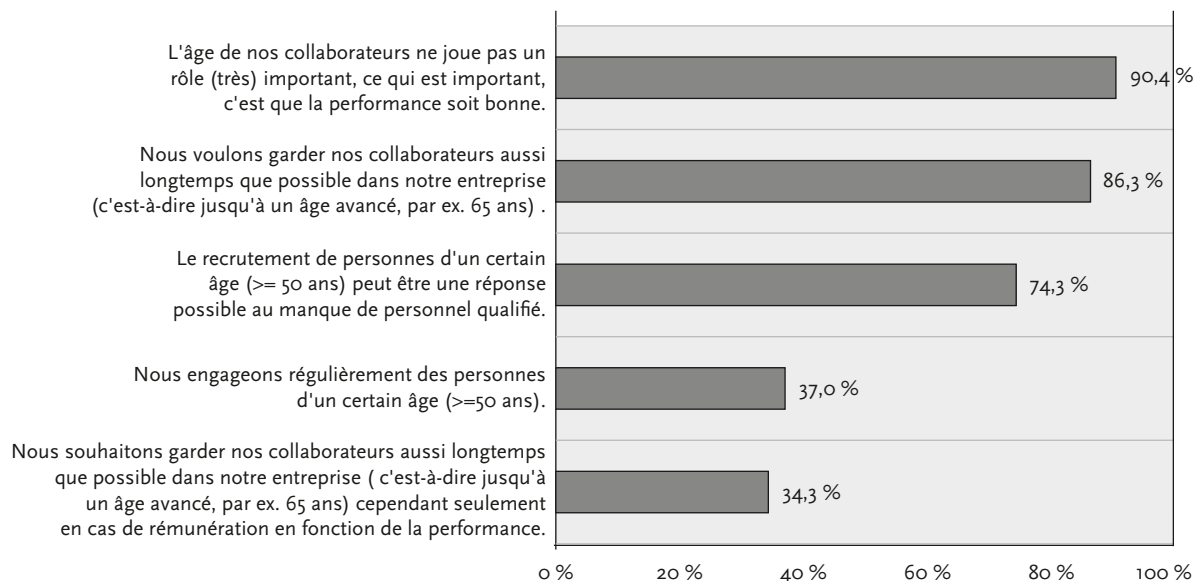
3.9 GESTION DE L'ÂGE

L'évolution démographique est, de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses, la seconde tendance externe la plus importante pour le recrutement du personnel (voir illustration 4 à la section 3.1). Cette tendance s'accompagne d'une modification démographique du potentiel de candidats. De plus en plus de personnes d'un certain âge présenteront leur candidature aux entreprises à l'avenir. Cette section traite du sujet de la réaction des grandes entreprises ayant répondu à cette évolution attendue. On y examine l'attitude générale de l'entreprise à l'égard des collaborateurs d'un certain âge et les potentiels reconnus dans leurs collaborateurs d'un certain âge.

Comme le montrent les résultats exposés dans l'illustration 36, l'âge de leurs propres collaborateurs ne joue pas un rôle très important pour neuf entreprises sur dix ayant répondu. Il leur importe plus que le travail soit satisfaisant, 86,3 pour cent veulent garder leurs collaborateurs aussi longtemps que possible (c'est-à-dire jusqu'à un âge avancé, par ex. 65 ans) dans leur entreprise. Environ trois quarts des participants à l'étude sont d'avis que le recrutement de personnes d'un certain âge (≥ 50 ans) peut être une réponse possible au manque de personnel qualifié. Toutefois seulement 37 pour cent engagent effectivement régulièrement des personnes d'un certain âge (≥ 50 ans). 34,4 pour cent indiquent finalement qu'elles souhaitent garder leurs collaborateurs aussi longtemps que possible (c'est-à-dire jusqu'à un âge avancé, par ex. 65 ans) dans leur entreprise, cependant seulement en cas de rémunération en fonction de la performance.

31) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

[ILLUSTRATION 36]: collaborateurs d'un certain âge dans l'entreprise³²



Les résultats présentés ont montré que l'âge de leurs propres collaborateurs ne joue par un rôle important dans la plupart des entreprises ayant répondu contrairement à la performance et qu'une grande partie des entreprises souhaitent garder leurs propres collaborateurs aussi longtemps que possible. En outre la plupart des participants à l'étude sont d'avis que l'embauche de personnes d'un certain âge peut être une réponse au manque actuel de personnel qualifié.

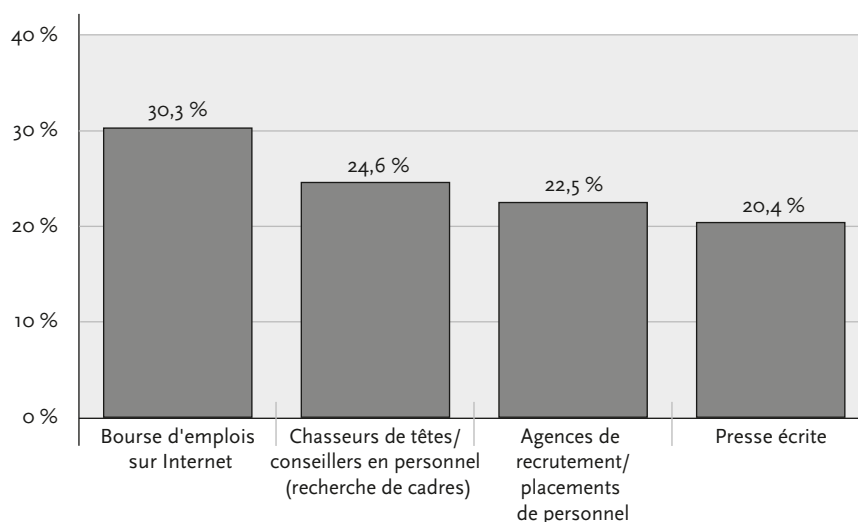
Après le sujet de la gestion de l'âge, la dernière section dans ce chapitre traite du budget de recrutement des entreprises ayant répondu. On y analyse comment les participants à l'étude répartissent le budget de recrutement à leur disposition sur les divers canaux de recrutement.

32) Part des entreprises qui sont d'accord avec ces déclarations.

3.10 BUDGET DE RECRUTEMENT

L'illustration 36 expose comment les entreprises répartissent le budget de recrutement dont elles disposent sur les divers canaux de recrutement. Les participants à l'étude dépensent ainsi, à hauteur de 30,3 pour cent, la plus grande partie de leur budget de recrutement pour des bourses d'emplois sur Internet et donc pour le canal qui présente de loin le meilleur rapport coût/efficacité de tous les canaux de recrutement externes (cf. illustration 16 à la section 3.3.2). Les chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres) suivent avec 24,6 pour cent et les agences de recrutement/placements de personnel avec 22,5 pour cent. Une part de 20,4 pour cent du budget de recrutement dont ils disposent est utilisée par les participants à l'étude pour la presse écrite. Il est frappant de constater que les entreprises dépensent 67,5 pour cent de leur budget de recrutement pour des chasseurs de têtes, agences de recrutement et pour la presse écrite, bien que ces trois canaux ne génèrent que 29,9 pour cent de toutes les embauches (cf. illustration 10 à la section 3.3.1). La part du budget de recrutement qui est dépensée pour des bourses d'emplois sur Internet (30,3 pour cent) correspond par contre exactement à la part der embauches générées par ce canal (cf. illustration 10 à la section 3.3.1).

[ILLUSTRATION 37]: part des dépenses pour divers canaux de recrutement dans l'ensemble du budget de recrutement



La répartition exposée à l'illustration 36 du budget de recrutement conclue la représentation des résultats de l'enquête auprès de 500 plus grandes entreprises suisses. Les résultats quantitatifs détaillés présentés jusqu'ici sont complétés par une étude de cas de la pratique d'entreprise du groupe Baloise.

4. ÉTUDE DE CAS GROUPE BALOISE: BIEN RECRUTER PAR CHIFFRES-CLÉS ET PROCESSUS DE GESTION INFORMATIQUE – ACQUISITION DU PERSONNEL AU GROUPE BALOISE

4.1 BRÈVE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Avec son positionnement de prévention et sa promesse aux clients „*nous vous rassurons*“ le groupe Baloise dont le siège principal est situé à Bâle est un fournisseur de solutions d'assurance, de prévention et de prévoyance en Suisse, en Allemagne, en Autriche, en Belgique, au Luxembourg, au Liechtenstein, en Croatie et en Serbie. L'entreprise fondée en 1863 offre en outre des prestations de service bancaires en Suisse. Environ 9000 collaborateurs y ont, en 2010, réalisé un bénéfice de 436 millions de francs suisses pour un volume d'affaires de 9,5 milliards de francs suisses. Les objectifs de l'entreprise pour 2012 sont une croissance continue et l'élargissement profitable de l'activité commerciale en Europe.

Il est cependant de plus en plus difficile de réaliser cette stratégie de croissance avec des collaborateurs qualifiés en conséquence car le groupe Baloise souffre d'un manque de personnel qualifié, en particulier dans les domaines de l'informatique, la fixation des prix, la gestion des risques et les conseils à la clientèle. La perception plutôt inattrayante et non différenciée de la branche de l'assurance en général et – et pour certains groupes-cibles – une moindre perception du groupe Baloise en tant qu'employeur sur le marché du travail en particulier constituent un défi supplémentaire. Pour venir à bout de ces défis, l'entreprise essaie d'être perçue comme employeur intéressant par le groupes-cibles entrant en ligne de compte et de s'adresser en outre à temps aux candidats adéquats par des méthodes adaptées au groupe-cible respectif pour créer un recrutement efficace et rentable. Depuis 2008 l'entreprise a donc optimisé son processus d'acquisition du personnel autrefois sur papier par un processus informatique et par chiffres-clés aujourd'hui couronné de succès.

4.2 PROCESSUS DE GESTION INFORMATIQUE

Dans le cadre de l'optimisation de l'acquisition du personnel, l'entreprise a introduit en 2009 un système de gestion des candidats pour permettre une gestion informatique du processus permettant de s'adresser aux candidats et de gérer le processus efficacement et rentablement.

4.2.1 SITUATION DE DÉPART

La situation de départ pour l'introduction d'une gestion de processus informatique reposait sur l'expérience et la connaissance du fait que la concurrence pour attirer les talents qualifiés devient de plus en plus dure et que l'on ne peut que difficilement atteindre certains groupes-cibles comme les spécialistes en informatique ou les conseillers de la clientèle dans le cadre de la prise de contact traditionnelle avec les candidats. En outre l'acquisition du personnel n'a été jusqu'ici que peu informatisée et chaque service des ressources humaines avec organisation décentralisée réalisait lui-même ses processus et mesures sans processus uniforme, ni potentiel de talents dans le groupe entier ou soutien informatique cohérent.

4.2.2 DU RECRUTEMENT AU RECRUTEMENT EN LIGNE

On cherchait dans ce contexte à devenir l'„employeur de choix“ dans les groupes-cibles principaux et à pouvoir prendre contact avec des talents qualifiés au bon moment et aussi avantageusement que possible. Le groupe a pour objectif d'attirer les talents et de pourvoir la plupart des postes vacants par des candidats du propre potentiel de candidats ou par utilisation ciblée de canaux utilisés par le groupe Baloise. L'entreprise vise ainsi à créer une marque d'employeur authentique et attirante (EVP, Employer Value Proposition) et à la signaler en conséquence.

Pour réaliser cette vision, le groupe a d'abord introduit un système de gestion des candidats en combinaison avec l'orientation stratégique de l'acquisition du personnel sur le recrutement en ligne. On définit tout d'abord à cet effet un processus avec diverses étapes de processus reproduites ensuite dans un système. Le processus prévoit les six étapes exposées dans l'illustration 37: projeter, attirer, rapprocher, choisir, gagner et embaucher et à bord.

[ILLUSTRATION 38]: acquisition du personnel au groupe Baloise



Les besoins en personnel sont déterminés dans la phase de planification pour pouvoir effectuer la planification du budget et des mesures pour les autres phases en conséquence. La phase de planification comporte des entretiens réguliers avec les partenaires d'affaires de ressources humaines chargés du recrutement pour identifier aussi les priorités et les profils difficiles à pourvoir à l'avenir. Dans la phase „attirer et rapprocher“ l'entreprise prend contact avec des candidats qualifiés par divers canaux pour générer un nombre suffisant de candidatures. Outre la propre page de carrière sur le Web et les bourses d'emplois sur Internet, l'entreprise utilise d'une manière ciblée les réseaux sociaux comme Facebook ou Xing et d'autres mesures comme l'exécution de campagnes ciblées sur Internet (par ex. bannière publicitaire sur une page sur le Web souvent fréquentée par des groupes-cibles) ainsi que l'exécution d'une page miniature de carrière sur le Web pour des groupes-cibles étroits. L'entreprise a ainsi créé des pages spéciales pour les conseillers des clients et les spécialistes en informatique pour informer sur les multiples possibilités offertes aux spécialistes en informatique et aux conseillers des clients dans l'entreprise. Outre la mise à la disposition d'informations spécifiques aux groupes-cibles pour des candidats, l'entreprise procède, dans la phase d'attirance, aux premières mesures en direction de la recherche active pour découvrir elle-même directement des candidats sur Internet et prendre contact avec eux. Pour l'arrivée des candidatures, l'entreprise mise sur des candidatures par formulaire par la propre page de carrière sur le Web, depuis l'introduction du système. Ces candidatures par formulaire soutiennent la phase de sélection car elles peuvent être évaluées rapidement et d'une manière structurée, permettant de donner rapidement une première réponse aux candidats. La phase d'acquisition et d'embauche est l'avant-dernière phase de l'acquisition du personnel dans laquelle on soumet une offre aux candidats jugés adéquats pour un poste vacant et on conclut un contrat dans le cas idéal. On souhaite enfin la bienvenue aux nouveaux collaborateurs dans la phase „à bord“ et on s'occupe de leur entrée dans l'entreprise. Le système de gestion des candidats soutient les diverses tâches des étapes respectives du processus et permet une intégration des données et des tâches des différents recruteurs dans tout le groupe. Le système soutient ici l'utilisation d'un potentiel de talents qui a une importance centrale dans le recrutement.

Pour pouvoir encore optimiser le processus et le soutien informatique correspondant, l'entreprise a décidé de gérer le processus sur la base de chiffres-clés et d'assurer l'efficacité et le rendement des divers instruments par un contrôle du processus.

4.2.3 GESTION DU PROCESSUS BASÉE SUR DES CHIFFRES-CLÉS

L'exécution d'une gestion du processus basée sur des chiffres-clés est un élément central de l'introduction du système. Afin de contrôler ces processus et les diverses phases, le groupe Baloise a mis au point un système de chiffres-clés pour optimiser des points concrets du processus sur la base de faits et pour pouvoir prouver le succès de mesures particulières d'une manière ciblée. On a déduit de la vision de l'acquisition du personnel des chiffres-clés comme „Talent-on-Time“ (horizon temporel dans lequel du point de vue de l'affaire un poste devrait être occupé), „Brand Strength“ (importance de la perception de la marque de l'employeur), „Offer Acceptance Rate“ (part des contrats de travail signés par rapport à l'ensemble des offres), „Efficiency“ (efficacité du processus) et „Quality of new Hires“ (qualité des nouveaux collaborateurs). On a entrepris cette mesure au cours de l'introduction du système. On a en outre défini d'autres chiffres-clés par étape de processus qui servent à contrôler activement le processus de recrutement.

Pour la phase d'attirance et de rapprochement on surveille le nombre de vues de l'emploi (nombre des visites sur une offre d'emploi exposée en ligne). Le nouveau système permet de déterminer le nombre de candidats qui commencent le processus de candidature et le nombre de candidats qui terminent entièrement le processus („Completion Rate“). L'entreprise peut ainsi se rendre compte du nombre de vues de l'emploi nécessaires pour générer une candidature complète. On peut en outre calculer le nombre de vues de l'emploi et de candidatures requises en moyenne par nouvelle embauche pour garantir ainsi un nombre suffisamment élevé de candidats qualifiés. Cela constitue en outre une aide pour la planification de campagnes en ligne, pour par exemple fixer le nombre d'„impressions“ fournies requises pour générer le nombre souhaité de candidatures ou d'embauches. Un autre chiffre-clé important est le „Direct-Hire-Rate“ (taux d'embauches direct). Il indique le nombre de postes pouvant être directement pourvus par des candidats déjà enregistrés dans le potentiel de talents des entreprises. En outre le système de gestion des candidats permet de montrer par quel canal les candidatures sont arrivées, respectivement par quel canal l'attention des candidats engagés a été attirée sur le poste vacant et sur l'entreprise. Les bourses d'emplois sur Internet, la propre page de carrière sur le Web, les recommandations de collaborateurs, le propre potentiel de talents et, dans des cas choisis, aussi les conseils en personnel font partie des principaux canaux des entreprises. Les résultats depuis l'introduction du système ont en outre montré que la part des embauches effectuées par la presse écrite diminue fortement, si bien que l'entreprise a réduit le budget pour les annonces imprimées pour investir plus dans les campagnes sur Internet. *„Sans les chiffres-clés que nous pouvons évaluer par le nouveau système, nous n'aurions pas été en mesure d'optimiser nos activités dans le marketing du personnel. Nous pouvons maintenant intervenir de manière ciblée quand certains canaux marchent particulièrement bien et d'autres n'ont pratiquement pour nous plus aucune importance“*, c'est ainsi que M. Andreas Kuhlen, directeur du Competence Center Branding und Recruiting, résume l'importance d'une gestion du processus basée sur des chiffres-clés pour le marketing du personnel du groupe Baloise.

Dans la phase d'acquisition et d'embauche de l'acquisition du personnel, il s'agit de gagner les candidats choisis par le groupe Baloise pour l'entreprise, Cette phase vise à réaliser un processus d'offre et de négociation équilibré pour les deux parties et une conclusion du contrat réussie avec le nouveau collaborateur. Pour la conclusion du contrat on cherche à obtenir un „Offer Acceptance Rate“ aussi élevé que possible (pourcentage d'offres acceptées par les candidats). Ce n'est qu'à la fin de cette phase que l'on peut obtenir quelques indicateurs caractéristiques essentiels pour l'ensemble du processus „Key Performance Indicators“ (KPIs), comme le „Talent-on-Time“ ((horizon temporel dans lequel du point de vue de l'affaire un poste devrait être occupé), les „Costs of Vacancy“ (coûts d'opportunité engendrés par le poste vacant et sa non-occupation pour l'affaire), le „Time-to-Hire“ et les „Costs-per-Hire“.

La gestion du processus nécessite avant tout une surveillance de la durée des diverses étapes de la gestion du processus pour pouvoir identifier et éliminer les inefficacités dans le processus. Le „Time-to-Hire“ a été ici divisé par l'entreprise en différentes étapes de processus (par ex. „Time-to-Approve“, „Time-to-Review“, etc.) pour pouvoir obtenir une transparence non seulement pour l'ensemble, mais encore pour les diverses étapes, en ce qui concerne l'efficacité du processus et des indications sur des „goulots d'étranglement“ éventuels.

Le chiffre-clé „Talent-on-Time“, important pour la direction et la gestion, indique si un candidat peut commencer son activité à temps, donc au début du processus entre le service des ressources humaines et le service spécialisé ou seulement quelques mois plus tard qu'initialement prévu. La création du processus a été, pour cette raison, examinée en ce qui concerne l'optimisation pour ce chiffre-clé pour pouvoir amener des candidats à l'entreprise si possible à la date convenue. On a identifié deux éléments principaux pour optimiser le „Talent-on-Time“: il est en premier lieu important pour le partenaire de ressources humaines d'avoir une dialogue ouvert avec le service spécialisé au début du processus pour pouvoir fixer une date d'entrée en fonctions réaliste. Les rapports générés par le système avec les valeurs empiriques correspondantes et les repères ainsi qu'une bonne connaissance du marché du travail constituent ici une aide. On a en second lieu constaté par une analyse de diverses étapes du processus que l'on peut surtout obtenir une augmentation de l'efficacité du processus dans les premières étapes du processus car entre autres trop de temps s'est écoulé entre la remise de la candidature et la première évaluation par un responsable du personnel, respectivement dans l'étape suivante d'une réponse par le service spécialisé de l'entreprise. On pourrait obtenir une amélioration de l'efficacité totale par un soutien ciblé de ces étapes de processus par le système et la transparence ainsi créée. *„Sans une analyse détaillée de l'efficacité des diverses étapes de processus nous n'aurions pas pu avoir un dialogue ouvert avec tous les intervenants impliqués dans le processus et prendre ensemble des mesures ciblées pour soutenir l'affaire le mieux possible“*, c'est ainsi que M. Andreas Kuhlen résume l'importance de chiffres-clés pour la gestion du processus.

L'aspect de la transparence des coûts est également un aspect important de la phase d'acquisition et d'embauche. On pourrait par exemple ici prélever les frais occasionnés à l'entreprise quand un poste est vacant („Costs of Vacancy“). Une réduction des frais dans l'acquisition du personnel serait liée à la nouvelle orientation du marketing du personnel déjà décrite par renoncement aux canaux ne générant pratiquement pas de nouvelles embauches ou présentant un rapport coût/efficacité inférieur à la moyenne.

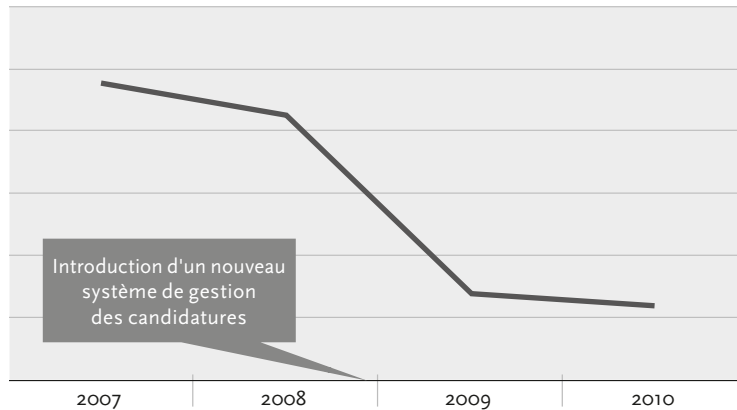
Pour améliorer encore le processus également du point de vue des candidats, le groupe Baloise a intégré des interrogations d'information en retour dans les phases de „Win&Hire“ et de „Onboard-Phase“. On a, par des questionnaires structurés, interrogé les candidats, respectivement les nouveaux collaborateurs en ce qui concerne leur expérience de candidat pour pouvoir ainsi inclure l' „expérience clients“ des candidats directement dans les décisions d'optimisation. On a pu ainsi montrer après les recensements depuis l'introduction du système que les candidats sont satisfaits des informations dont ils disposent, mais que, dans certains cas, ils estiment que le laps de temps entre la remise d'une candidature et la réponse de l'entreprise est trop long. Ce résultat a, avec le chiffre-clé „Talent-on-Time“ effectivement constaté, conduit le groupe à améliorer encore le processus interne et les durées d'exécution. Le chiffre-clé résultant de l'interrogation des candidats (le „Net Promoter Score“) ainsi nommé concernant l'impression générale de l'entreprise constitue en outre pour le groupe Baloise un indicateur important de la force de la marque de l'employeur des entreprises. Les candidats qui ont refusé une offre constituent un groupe particulièrement important auquel on a demandé les raisons concrètes de leur refus pour comprendre pour quelle raison ils donnent la préférence à leur employeur actuel ou à un autre employeur. C'est ainsi que par exemple la situation de vie personnelle, le lieu de travail ou les attentes concernant le salaire ont pu être identifiés comme motifs importants de refus. Ces informations permettent également de décrire d'avance l'offre du groupe Baloise d'une manière aussi authentique et réaliste que possible et de discuter consciemment des sujets importants comme l'environnement et la famille afin de mieux répondre aux attentes des candidats dès la phase initiale.

Le groupe Baloise a établi un processus en tant que partie du processus d'acquisition du personnel pour la phase „Onboarding“, à savoir les premiers mois d'entrée en fonctions. Ce processus soutient toutes les activités d'intégration de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise pour assurer son efficacité et éviter des résiliations précoces du contrat de travail. Ce processus comporte entre autres une interrogation de nouveaux collaborateurs pour recenser leurs impressions d'une manière structurée.

4.2.4 CONTRIBUTION DE VALEUR

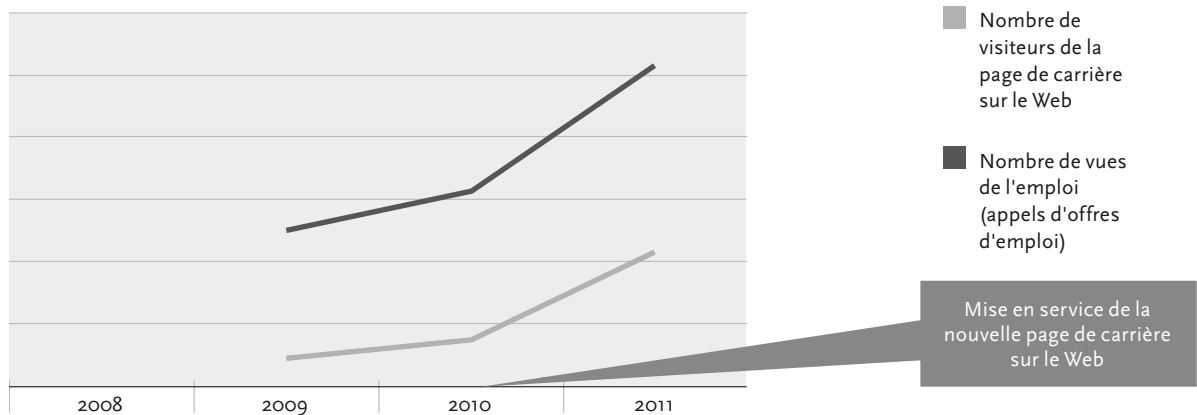
Non seulement l'introduction du nouveau système de gestion des candidats, mais encore la gestion du processus basée sur des chiffres-clés ont permis des améliorations importantes et constitué une contribution de valeur pour l'entreprise qui n'a pu être révélée que par le nouveau système et le nouveau processus. L'entreprise a ainsi constaté une réduction de plus de 50 pour cent de l'ensemble des frais pour le recrutement entre 2007 et 2010. Les frais par nouvelle embauche („Costs-per-Hire“) sont exposés dans l'illustration 38. Il se révèle que les „Costs-per-Hire“ ont pu être réduits de moitié du fait de l'introduction du nouveau système de gestion des candidats, ce qui a permis de réaliser une économie totale de plus d'un million de francs suisses.

[ILLUSTRATION 39]: coûts par nouvelle embauche – évolution depuis 2007



Également dans le domaine du marketing du personnel, le nouveau système de gestion du personnel a permis de réaliser une contribution de valeur, comme on peut le prouver. C'est ainsi que le nombre de visiteurs de la page de carrière sur le Web a nettement augmenté. Le nombre de vues des emplois a également augmenté de manière parallèle et ainsi le nombre des appels des offres d'emploi en ligne. L'augmentation des deux chiffres-clés est exposée dans l'illustration 39.

[ILLUSTRATION 40]: portée du marketing du personnel



La gestion du processus orientée sur des chiffres-clés a permis d'une manière générale aux collaborateurs responsables dans le domaine du personnel de positionner aujourd'hui plus facilement les sujets et les défis du service des ressources humaines pour la gestion. „Les directeurs se fient plutôt à des chiffres-clés qu'à leur sentiment. Notre solution nous a permis de déterminer avec précision les points que nous voulons améliorer et la raison pour laquelle nous voulons dépenser de l'argent pour certains points. Nous sommes d'autre part en mesure d'indiquer l'efficacité de nos mesures d'une manière transparente“, c'est ainsi que M. Kurt Grois, directeur du groupe des ressources humaines, résume le succès de la solution du groupe Baloise.

4.3 RÉSUMÉ ET PERSPECTIVES

Le groupe Baloise, en se basant sur les succès de l'introduction du système et la gestion du processus basée sur des chiffres-clés, essaie d'améliorer sans cesse le recrutement pour continuer à réaliser la vision d'une entreprise agissant comme un aimant pour des groupes-cibles entrant en ligne de compte. On a, à l'aide des chiffres-clés actuels, identifié dans ce contexte des manières d'agir erronées concrètes. L'entreprise veut ainsi d'une part perfectionner et signaler sa propre marque d'employeur par des campagnes en ligne supplémentaires. Des sujets comme un renforcement de l'Active Sourcing (recherche active des candidats) et une utilisation conséquente des nouveaux médias („médias sociaux“) ou la gestion d'agents de placement du personnel ont été identifiés dans les manières d'agir erronées. L'entreprise essaie d'améliorer encore le „Talent-on-Time“ et de réduire les durées d'exécution du processus. *„Grâce à nos mesures et à la gestion du processus utilisée nous avons déjà obtenu de très bon résultats, mais la réalisation n'est pas encore terminée. Nous devons sans cesse perfectionner nos propres processus et notre excellent niveau de service pour des clients internes et externes pour pouvoir aussi mieux recruter à l'avenir“*, c'est ainsi que M. Andreas Kuhlen résume la situation actuelle. *„Grâce à une utilisation rigoureuse d'optimisation continue du processus, des indicateurs-clés de performance et des mécanismes d'information en retour et l'utilisation des solutions prometteuses et innovantes telles que les médias sociaux et le recrutement orienté sur les candidats, nous avons créé une bonne base pour pouvoir aussi à l'avenir nous adresser à des talents importants pour le groupe Baloise et les gagner.“*



Index des illustrations

[ILLUSTRATION 1]:	répartition selon la branche dans la totalité de base (à gauche) et dans le sondage (à droite)	15
[ILLUSTRATION 2]:	répartition selon le nombre de collaborateurs dans la totalité de base (à gauche) et dans le sondage (à droite).	16
[ILLUSTRATION 3]:	répartition selon le chiffre d'affaires dans la totalité de base (à gauche) et dans le sondage (à droite)	17
[ILLUSTRATION 4]:	l'importance de tendances externes et directement non influençables pour le recrutement du personnel	19
[ILLUSTRATION 5]:	défis internes pour le recrutement du personnel des entreprises.	21
[ILLUSTRATION 6]:	l'évolution attendue des affaires dans le temps.	22
[ILLUSTRATION 7]:	augmentation prévue du nombre de collaborateurs dans l'année suivante dans le temps	23
[ILLUSTRATION 8]:	pronostic des postes vacants pour 2012 (en haut) et parts des postes vacants difficiles ou même impossibles à pourvoir dans le temps (en bas)	24
[ILLUSTRATION 9]:	disponibilité de candidats en fonction de la spécialité	25
[ILLUSTRATION 10]:	parts des postes vacants publiés dans les divers canaux de recrutement.	27
[ILLUSTRATION 11]:	part des embauches réalisées par l'intermédiaire de divers canaux de recrutement.	28
[ILLUSTRATION 12]:	part des embauches réalisées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „cadre supérieur“	29
[ILLUSTRATION 13]:	parts des embauches générées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „professionnel“	29
[ILLUSTRATION 14]:	parts des embauches générées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „jeunes diplômés“	30
[ILLUSTRATION 15]:	parts des embauches générées par divers canaux de recrutement – niveau de carrière „diplômé d'un établissement d'enseignement supérieur“	31
[ILLUSTRATION 16]:	degré de satisfaction obtenu avec les candidats engagés par divers canaux de recrutement.	32
[ILLUSTRATION 17]:	rapport coût/efficacité des divers canaux de recrutement	33
[ILLUSTRATION 18]:	préférences des entreprises ayant répondu pour l'arrivée des candidatures dans le temps	34
[ILLUSTRATION 19]:	parts des divers canaux en ce qui concerne les candidatures qui arrivent dans le temps	35



[ILLUSTRATION 20]: comparaison du dossier de candidature sur papier et de la candidature électronique dans le temps	36
[ILLUSTRATION 21]: opinion générale sur les médias sociaux dans le recrutement du personnel	38
[ILLUSTRATION 22]: les modifications qui résultent des médias sociaux dans le recrutement du personnel	38
[ILLUSTRATION 23]: utilisation d'applications de médias sociaux pour mettre des offres d'emplois en comparaison annuelle	40
[ILLUSTRATION 24]: utilisation d'applications de médias sociaux pour la publicité pour l'image en comparaison annuelle	41
[ILLUSTRATION 25]: utilisation d'applications de médias sociaux pour la recherche active de candidats en comparaison annuelle	41
[ILLUSTRATION 26]: utilisation d'applications de médias sociaux pour la recherche active d'informations sur des candidats déjà identifiés en comparaison annuelle	42
[ILLUSTRATION 27]: l'utilisation stratégique de médias sociaux dans le recrutement du personnel	43
[ILLUSTRATION 28]: entretien des canaux de médias sociaux	44
[ILLUSTRATION 29]: l'utilisation de recommandations de collaborateurs dans le recrutement du personnel	45
[ILLUSTRATION 30]: utilisation du recrutement mobile	46
[ILLUSTRATION 31]: déclarations générales concernant le sujet du recrutement mobile	47
[ILLUSTRATION 32]: l'importance du recrutement international	48
[ILLUSTRATION 33]: pays dans lesquels les 500 plus grandes entreprises suisses recrutent	49
[ILLUSTRATION 34]: déclarations générales sur le sujet de la marque de l'employeur.	50
[ILLUSTRATION 35]: collaborateurs et direction en tant qu'ambassadeurs de l'entreprise	51
[ILLUSTRATION 36]: collaborateurs d'un certain âge dans l'entreprise	52
[ILLUSTRATION 37]: part des dépenses pour divers canaux de recrutement dans l'ensemble du budget de recrutement	53
[ILLUSTRATION 38]: acquisition du personnel au groupe Baloise	55
[ILLUSTRATION 39]: coûts par nouvelle embauche – évolution depuis 2007.	59
[ILLUSTRATION 40]: portée du marketing du personnel.	59

.....
Vous pouvez acheter d'autres exemplaires de cette étude moyennant une redevance.
Vous pouvez en outre demander les autres études suivantes:

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Guhl, Elke
„tendances du recrutement en 2012: un examen empirique avec les 1000 entreprises de pointe d'Allemagne et les 300 entreprises de pointe des branches des services médicaux, de l'informatique, ainsi que de l'environnement et du recyclage“
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, février 2012

Maier, Christian; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Guhl, Elke
„tendances du recrutement dans la classe moyenne en 2012: Un examen empirique avec 1000 entreprises de la classe moyenne allemande“
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, février 2012

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Maier, Christian; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Guhl, Elke
„Pratique de la candidature en 2012: Un examen empirique avec plus de 10000 demandeurs d'emploi et personnes intéressées par une carrière sur Internet“
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, décembre 2011

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; von Westarp, Falk
„tendances du recrutement en 2011 en Suisse: Un examen empirique avec les 500 entreprises suisses de pointe“
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, avril 2011

Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim
„tendances du recrutement en 2011 en Autriche: Un examen empirique avec les 500 entreprises de pointe d'Autriche“
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, mai 2011



[Contact Suisse]

Michel Ganouchi
Country Manager Switzerland
Monster Worldwide Switzerland AG
Bändliweg 20
CH-8048 Zürich
Téléphone: 0041 43 499 4499
Email: info@monster.ch
www.monster.ch · www.jobpilot.ch



monster.ch
Votre nouvelle vie vous appelle™