

RECRUITING TRENDS 2011

SUISSE

.....
[UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

DES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES]

Bamberg et Francfort sur le Main, avril 2011

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

DR. FALK VON WESTARP
(Monster Worldwide Switzerland AG)

5 Ans

RECRUITING TRENDS SUISSE

UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DES 500 PLUS
GRANDES ENTREPRISES SUISSES



AVANT-PROPOS

Il y a, en contradiction avec l'état d'esprit optimiste des entreprises après la fin de la crise économique, un manque de personnel qualifié qui devient critique. Les responsables du personnel dans les grandes entreprises sont confrontés à des défis exigeants. Ils doivent prendre des mesures appropriées pour pouvoir réagir le mieux possible aux tendances externes telles que le manque de personnel qualifié ou l'évolution démographique. Il faut en même temps venir à bout d'une série des défis internes à l'entreprise, tels que la marque de l'employeur ou les liens avec les collaborateurs actuels.

Les «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» donnent une vue d'ensemble complète du recrutement moderne de personnel dans les plus grandes entreprises suisses. Un point principal de l'étude de cette année est l'utilisation des médias sociaux dans le cadre du recrutement – un sujet de controverse pour les responsables du personnel. Les résultats montrent qu'il faut considérer l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement de personnel de façon différenciée. Si des applications des Médias sociaux sont déjà utilisées pour faire de la publicité pour la propre image de l'employeur ou pour rechercher des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés, des applications de ce genre sont encore relativement sans importance pour l'insertion d'offres d'emploi et pour la recherche active de candidats appropriés dans les affaires quotidiennes.

La série d'études des «tendances du recrutement en Suisse» a pour objectif non seulement d'identifier et de suivre des tendances à court terme telles que les médias sociaux, mais encore des évolutions à long terme dans le recrutement de personnel. On continue pour cette raison à rechercher les voies en ligne et hors ligne qui sont utilisées par les entreprises dans le marketing de personnel et comment les candidatures arrivent dans les entreprises. On se concentre surtout sur l'efficacité et le rendement des voies de recrutement. Les «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» recherchent par quelles voies les meilleurs candidats arrivent et les voies qui présentent le meilleur rapport coûts-efficacité. On analyse enfin par des analyses de corrélation dans quelle mesure l'utilisation renforcée de la technologie de l'information permet d'obtenir des améliorations de performance du recrutement de personnel.

Le présent rapport des résultats est la cinquième édition de cette série d'études effectuée chaque année par le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland. Les résultats de cette étude sont basés sur l'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes, avec un taux de réponses obtenues de 13,8 pour cent. Une étude de cas dans l'entreprise Roche complète les résultats de l'interrogation quantitative et procure des aperçus intéressants de la pratique du recrutement moderne.



Prof. Dr. Tim Weitzel
LEHRSTUHL FÜR INFORMATIONSSYSTEME
IN DIENSTLEISTUNGSBEREICHEN
OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT
BAMBERG



Dr. Falk von Westarp
GESCHÄFTSFÜHRER/COUNTRY MANAGER
MONSTER WORLDWIDE SWITZERLAND AG

Table des matières

AVANT-PROPOS	2
TABLE DES MATIÈRES	3
COMPTE-RENDU DE GESTION	5
VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE AVEC LE TOP-500 DES ENTREPRISES SUISSES	7
1. INTRODUCTION	10
2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE AVEC LES ENTREPRISES SUISSES DU TOP-500	12
2.1 Composition des participants à l'enquête	12
2.2 Tendances et défis dans le recrutement du personnel	14
2.3 Estimation des besoins en personnel et de la situation économique	17
2.4 L'importance de diverses voies de recrutement externes	20
2.5 L'utilisation de médias sociaux dans le recrutement de personnel	22
2.6 L'arrivée des candidatures dans l'entreprise	30
2.7 Le recrutement international	33
2.8 Efficacité et rendement des vies de recrutement et répartition du budget de recrutement	35
2.9 La part d'utilité par utilisation de l'IT dans le recrutement de personnel	39

3. ÉTUDE DE CAS ROCHE: MÉDIAS SOCIAUX ET RECRUTEMENT – L'UTILISATION STRATÉGIQUE DE FACEBOOK, TWITTER ET LINKEDIN CHEZ ROCHE	41
3.1 Brève présentation de l'entreprise.	41
3.2 Médias sociaux dans le recrutement	41
3.2.1 Un modèle de procédé pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement.	42
3.2.2 Activités de Roche dans les médias sociaux	45
3.2.2.1 Facebook	45
3.2.2.2 Twitter	47
3.2.2.3 LinkedIn	48
3.3 Bilan	49
4. SYNTHÈSE.	50
ANNEXE	52
INDEX DES ILLUSTRATIONS	53

COMPTE-RENDU DE GESTION

L'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes qui a été effectuée par le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg de Francfort-sur-le-Main en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland donne les résultats suivants:

tendances et défis du recrutement en 2011: les cinq tendances externes les plus importantes du recrutement et les cinq défis clés internes à l'entreprise dans le recrutement de personnel en 2011 sont les suivants du point de vue des 500 entreprises suisses les plus importantes:

5 tendances principales en 2011 (externes)	5 défis clés principaux en 2011 (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 interne de l'employeur rester un « employeur de choix »
3) Fluctuation des collaborateurs départ de collaborateurs qualifiés	3) Marque de l'employeur constitution d'une marque d'employeur
4) Mondialisation interdépendance mondiale croissante	4) Alignement engrenage entre les ressources humaines et les services spécialisés
5) Conditions cadres légales réalisation des directives du législateur	5) Support de la gestion supérieure visibilité du marketing du personnel dans l'entreprise

Le manque de personnel qualifié devient critique: les grandes entreprises suisses qui ont répondu sont d'avis qu'il sera difficile de trouver un candidat approprié pour 37,5 pour cent de leurs postes vacants en 2011. Cette valeur a, en l'espace d'un an, augmenté de 8,5 pour cent, ce qui est considérable. Les participants à l'étude supposent en outre qu'environ cinq pour cent de leurs postes vacants ne seront pas pourvus en 2011 par manque de candidat approprié. Les perspectives pour l'année 2015 laissent prévoir une aggravation supplémentaire du manque de personnel qualifié. En ce qui concerne les spécialités, les entreprises estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront la moindre disponibilité de candidats.

Nombre croissant de collaborateurs: les 500 entreprises suisses les plus importantes s'attendent à une augmentation du nombre de collaborateurs. La moitié des participants à l'étude suppose qu'ils emploieront à la fin de l'année 2011 plus de collaborateurs qu'au début de l'année. Seulement plus d'un quart des participants était de cet avis l'année précédente.

Candidature par e-mail en progression: la candidature par e-mail est préférée par la plupart des entreprises suisses et domine également l'arrivée effective de candidatures. Une entreprise sur deux qui a répondu manifeste une préférence pour la candidature par e-mail, qui, avec 61,4 pour cent, représente la plus grande partie des candidatures des participants à l'étude qui arrivent. 73,3 pour cent de l'ensemble des candidatures sont arrivés par voie électronique dans les entreprises. Les dossiers de candidature sous forme de papier ne représentaient plus qu'une part de 25,8 pour cent.

Internet offre les voies de recrutement les plus importantes: les voies sur Internet ont la plus grande importance dans le marketing de personnel. 86,8 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les 500 entreprises suisses les plus importantes sur la propre page de l'entreprise sur le Web et environ 70 pour cent dans les bourses d'emplois sur Internet. En ce qui concerne les embauches effectivement réalisées, les bourses d'emplois sur Internet ont même une part dominante. 32,8 pour cent des embauches réalisées en 2010 résultent d'une offre d'emploi dans une bourse d'emploi sur Internet. 30,4 pour cent des embauches ont été effectuées par la propre page de l'entreprise sur le Web.

Les médias sociaux sont déjà partiellement utilisés: les applications de médias sociaux sont déjà utilisées en vue de la publicité pour l'image de marque et pour la recherche d'informations complémentaires sur les candidats déjà identifiés. Plus de 20 pour cent des entreprises présentent la propre image de marque d'employeur dans Facebook et 12,1 pour cent dans Xing. 27,9 pour cent ont recours à Xing pour rechercher des informations sur des candidats déjà identifiés et 18,3 pour cent à Facebook. Les médias sociaux n'ont par contre encore qu'une importance relativement réduite pour l'insertion d'offres d'emplois et pour la recherche active de candidats appropriés.

Les meilleurs candidats sont choisis par recommandations de collaborateurs: la plus grande satisfaction dans les 500 entreprises suisses les plus importantes a été obtenue avec des candidats qui ont été recrutés sur la base de recommandations de collaborateurs. Aux places deux à cinq de la liste des voies de recrutement les plus efficaces suivent le réseau personnel des recruteurs, la page de l'entreprise sur le Web, les chasseurs de tête et les bourses d'emplois sur Internet. L'office pour l'emploi et les plates-formes de réseau sociales telles que Facebook, battus, occupent les dernières places.

La page de l'entreprise sur le Web a le meilleur rapport coûts-efficacité: la propre page de l'entreprise sur le Web a, de l'avis des participants à l'étude, le meilleur rapport coûts/efficacité de toutes les voies de recrutement, suivie par les recommandations de collaborateurs, le réseau personnel, le recruteur et la bourse d'emplois sur Internet et les médias papier occupent ici les dernières places.

Augmentations de la performance par recrutement électronique: plus de quatre des 10 entreprises qui ont répondu ont pu réduire le temps pour l'embauche dans les dernières années. Un participant sur deux à l'étude a réduit les frais par candidature traitée dans le passé plus récent et, pour 46,8 pour cent, la qualité des données des candidats a été améliorée. Une analyse de corrélation montre ici une relation positive entre une réduction du temps pour l'embauche et le fait d'admettre des candidatures de formulaire. Il y a en outre une relation positive entre une part élevée de candidatures par formulaire dans l'arrivée de candidatures et des frais baissant par candidature traitée et une qualité améliorée des données des candidats.

VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE AVEC LE TOP-500 DES ENTREPRISES SUISSES

Les «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» présentes sont la cinquième édition d'une série d'études. 69 entreprises ont participé en tout à l'interrogation des 500 entreprises les plus importantes, ce qui correspond à un taux de réponses obtenues de 13,8 pour cent. Les données sont, selon les deux critères du chiffre d'affaires (respectivement total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances) et du nombre de collaborateurs, représentatives 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 ultérieure de l'étude les résultats sont finalement présentés en détails et analysés.

Le manque de personnel qualifié et l'évolution démographique sont les tendances du recrutement les plus importantes appartenant au domaine de l'entreprise en 2011: pour les 500 entreprises suisses les plus importantes le manque de personnel qualifié et l'évolution démographique sont de loin les tendances externes les plus importantes pour le recrutement en 2011. La fluctuation des collaborateurs, la mondialisation et les conditions cadres légales (réalisation de directives légales, telles que par exemple la loi fédérale suisse sur l'égalité entre femmes et hommes (GlG)) suivent aux places trois à cinq.

Les liens avec les collaborateurs et la marque interne de l'employeur sont les principaux défis clés pour les entreprises en 2011: le principal défi clé pour le travail de recrutement des grandes entreprises suisses en 2011 est les liens avec les propres collaborateurs, suivi de la constitution d'une image interne d'employeur. La marque de l'employeur occupe la troisième place. Aux places quatre et cinq suivent une connexion plus étroite entre les intérêts du marketing de personnel et les services spécialisés (alignement) et la création d'une meilleure visibilité du marketing de personnel pour les décideurs dans l'entreprise.

Accroissement net du personnel: les 500 entreprises suisses les plus importantes prévoient des nombres croissants de collaborateurs. Une entreprise sur deux suppose qu'elle emploiera à la fin de l'année 2011 plus de collaborateurs qu'au début de l'année. Cette valeur augmente en l'espace d'un an de 22 pour cent, ce qui est considérable. En 2010 seulement 28 pour cent des participants à l'étude supposaient qu'il y aurait un accroissement net du personnel.

Manque important de candidats appropriés: le manque omniprésent de personnel qualifié s'aggravera encore de l'avis des participants à l'étude. Les experts du personnel prévoient que 37,5 pour cent de tous les postes vacants seront difficiles à pourvoir en 2011 et que 4,9 pour cent ne pourront pas du tout être pourvus. Les deux valeurs ont augmenté par rapport à l'année précédente. L'augmentation est surtout énorme pour les postes vacants difficiles à pourvoir, ce qui représente un accroissement de 8,5 pour cent. Pour l'année 2015 les entreprises suisses les plus importantes prévoient une aggravation du manque de personnel spécialisé. En ce qui concerne les diverses spécialités, les participants à l'étude estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront de loin la moindre disponibilité de candidats. Seuls 25,4 pour cent (IT) respectivement 21,2 pour cent (F&E) sont d'avis que des candidats de ces spécialités seront disponibles sur le marché du travail.

Mise au concours des postes: à hauteur de 86,8 pour cent, les grandes entreprises suisses publient la plus grande partie de leurs postes vacants sur leur propre page sur le Web. Tout juste sept des dix postes vacants sont publiés dans les bourses d'emplois sur Internet. Ces deux voies sur Internet sont donc clairement les plus importantes pour la publication d'offres d'emplois. Les agences de recrutement/ placements de person-

.....
nel suivent à hauteur de 25,3 pour cent et les médias papier à hauteur de 20,7 pour cent. Seuls 5,0 pour cent de tous les postes vacants sont signalés à l'office du travail. Les réseaux de carrière (2,4 pour cent) et les plates-formes sociales de réseau (2,0 pour cent) ont encore moins d'importance.

Occupation des postes: bien que les 500 entreprises suisses les plus importantes publient plus de postes vacants sur leur propre page sur le Web que dans les bourses d'emplois sur Internet, plus d'embauches résultent des bourses d'emplois sur Internet. 32,8 pour cent des embauches effectivement réalisées en 2010 résultent d'une offre d'emploi dans une bourse d'emplois sur Internet, 30,4 pour cent d'une offre d'emploi sur la propre page de l'entreprise. 15,7 pour cent résultent d'agences de recrutement/de placements de personnel et 10,7 pour cent par médias papier. 4,5 pour cent des embauches effectives ont lieu par chasseur de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres). L'office du travail (1,0 pour cent), les réseaux de carrière (0,7 pour cent) et les plates-formes sociales de réseau (0,7 pour cent) ne jouent qu'un rôle secondaire en ce qui concerne les embauches effectuées. 3,5 pour cent de toutes les embauches ont été effectuées en 2010 par d'autres voies telles que les recommandations de collaborateurs ou les foires de personnel.

Dominance de la candidature électronique: la moitié des participants à l'étude préfère la candidature par e-mail. La candidature par formulaire suit. Elle est préférée par 22,6 pour cent et le dossier de candidature sur papier est préféré par 8,1 pour cent. Presque une entreprise sur cinq n'a pas de préférence claire et nette pour un procédé de candidature déterminé. Une partie plus importante des entreprises qu'à l'année précédente préfère ainsi la candidature par e-mail et la candidature par formulaire, tandis que la préférence pour le dossier de candidature sur papier (perte de 16,9 pour cent en l'espace de 12 mois) diminue nettement.

La candidature par e-mail domine également dans l'arrivée effective des candidatures des 500 entreprises suisses les plus importantes. Sur 10 candidatures, plus de six sont arrivées en 2010 par e-mail chez les participants à l'étude. Les dossiers de candidature ont représenté un quart de toutes les candidatures arrivées et 11,9 pour cent étaient des candidatures par formulaire. Pour l'année 2015 les entreprises prévoient que la part des candidatures par e-mail continuera à augmenter au détriment du dossier de candidature sur papier. Si l'on rassemble les procédés de candidature par formulaire et par e-mail en tant que procédés électroniques, il se révèle qu'en 2010 déjà 73,3 pour cent de toutes les candidatures sont arrivées par voie électronique dans les 500 entreprises suisses les plus importantes.

Utilisation des médias sociaux dans le recrutement de personnel: la plate-forme sociale de réseau Facebook et le réseau de carrière Xing sont surtout utilisés dès aujourd'hui dans le recrutement de personnel de grandes entreprises suisses. Environ une entreprise sur cinq présente la propre image d'employeur régulièrement dans Facebook, et 12,1 pour cent a recours à cet effet à Xing. 27,9 pour cent recherchent régulièrement dans Xing et 18,3 pour cent dans Facebook des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés. Pour l'insertion d'offres d'emplois et pour la recherche active de candidats appropriés, les applications de médias sociaux ne sont utilisées que relativement rarement. 6,6 pour cent seulement des entreprises qui ont répondu publient régulièrement des postes vacants dans Xing, et 11,5 pour cent y recherchent activement des candidats intéressants.

Recrutement international: pour 37,7 pour cent des participants à l'étude le recrutement international est important ou très important. Cette valeur a augmenté d'environ dix pour cent en l'espace d'un an. Une augmentation supplémentaire d'environ dix pour cent résulte dans le pronostic pour l'année 2015. L'importance du recrutement international augmente donc constamment pour les grandes entreprises suisses éventuellement en raison de l'amélioration de la conjoncture en combinaison avec l'aggravation du manque de personnel spé-

.....
cialisé en Suisse. L'Allemagne est surtout le pays cible du recrutement de personnel au-delà des frontières. Plus de quatre des dix entreprises interrogées recrutent souvent en Allemagne. Tous les autres pays examinés ne jouent qu'un rôle nettement moins important. Seulement 8,2 pour cent recrutent souvent en France et 6,7 pour cent en Autriche. L'Italie suit avec 4,9 pour cent et l'Europe de l'Est avec 3,3 pour cent.

Efficacité et rendement des voies de recrutement et répartition du budget de recrutement: 82,7 pour cent des entreprises qui ont répondu sont satisfaites ou très satisfaites des candidats engagés sur recommandations de collaborateurs. Le réseau personnel du recruteur suit de près (80,0 pour cent) avec la propre page de l'entreprise sur le Web (78,2 pour cent). Trois quarts des entreprises interrogées se déclarent très satisfaites des candidats arrivés dans l'entreprise par chasseur de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres) et 72,7 pour cent des candidats trouvés dans les bourses d'emplois sur Internet. Une part nettement inférieure de participants se déclare satisfaite des candidats trouvés dans les réseaux de carrière (20,0 pour cent), dans les plateformes sociales de réseau (16,7 pour cent) et les offices du travail (5,7 pour cent).

La voie de recrutement présentant le meilleur rapport coûts-efficacité est la propre page sur le Web (valeur moyenne 4,79). Les recommandations de collaborateurs (4,62), le réseau personnel du recruteur (4,48) et les bourses d'emplois sur Internet (4,30) suivent aux places. La bourse d'emplois sur Internet présente donc du point de vue des participants à l'enquête le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies de recrutement externes à l'entreprise. Les seules voies présentant de l'avis des entreprises ayant répondu un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais sont le chasseur de têtes (2,98), les agences de recrutement (2,80) et les médias papier (2,65).

Avec juste 30 pour cent du budget de recrutement à leur disposition, les 500 entreprises suisses les plus importantes dépensent le plus pour les bourses d'emplois sur Internet et donc pour la voie externe présentant à leur avis le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies externes. Les agences de recrutement suivent avec 23,2 pour cent et les médias papier avec 21,6 pour cent. 18,4 pour cent du budget de recrutement sont dépensés pour les chasseurs de têtes.

Utilité de l'utilisation de la technologie de l'information (IT): en tenant compte de la dimension de qualité, plus de six de 10 entreprises ont pu augmenter la part des candidats souhaités engagés par eux avec succès dans les dernières années. Pour 46,8 pour cent les données des candidats se sont améliorées et pour 41,9 pour cent la qualité des candidats a augmenté. Il y a ici une corrélation positive de la qualité améliorée des données des candidats avec une part élevée de candidatures par formulaire qui arrivent et négative avec la part élevée de dossiers de candidatures sur papier. Une entreprise sur deux est parvenue à réduire les frais par candidature traitée dans le passé plus récent et plus de quatre entreprises sur dix à réduire les frais dans le marketing de personnel. Des frais réduits par candidature traitée sont ici en relation positive avec une part élevée de candidatures par formulaire qui arrivent. Presque sept des dix entreprises qui ont répondu ont enfin pu, dans les dernières années, réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant et l'insertion d'une offre d'emploi. Cette économie de temps survient avec une publication de postes vacants dans les bourses d'emplois sur Internet et sur la propre page Web de l'entreprise, comme le montre une analyse de corrélation. La réduction du temps pour l'embauche obtenue par 41,9 pour cent des entreprises interrogées est en relation positive avec le fait d'admettre des candidatures par formulaire.

1. INTRODUCTION

Le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg et de Francfort-sur-le-Main effectue depuis l'année 2007 en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland chaque année la série d'études «tendances du recrutement en Suisse». Les «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» actuelles constituent ainsi la cinquième édition de cette série d'études. L'étude a pour objectif et motivation d'identifier, de suivre et de contribuer activement à la réalisation des évolutions et tendances actuelles dans le recrutement du personnel de grandes entreprises suisses.

Le présent rapport de résultats donne une vue d'ensemble fondée du recrutement de personnel dans les grandes entreprises suisses après la fin de la crise économique. L'économie suisse est en pleine expansion, ce qui est souligné par une augmentation du produit intérieur brut de 2,6 pour cent en 2010 (NZZ Online du 02.03.2011)¹. Dans ces circonstances les examens effectués montreront si la relance économique se fait déjà sentir dans les besoins en personnel des entreprises et comment les responsables du personnel jugent actuellement le manque de personnel qualifié qui était déjà omniprésent en temps de crise. Une liste des rangs élaborée pour la première fois dans le cadre de cette étude montre que précisément ce manque de personnel qualifié est du point de vue des entreprises suisses la tendance externe la plus importante qui a une influence sur le recrutement de personnel. Il y a ensuite avec l'évolution démographique et la fluctuation des collaborateurs deux sujets en relation directe avec le problème du manque de personnel qualifié. Les entreprises doivent donc plus que jamais mettre au point des stratégies nouvelles et innovantes dans le recrutement du personnel pour venir à bout activement du phénomène de manque de disponibilité de bons candidats plus rapidement que la concurrence et éviter le départ des propres prestataires.

Un sujet important pourrait devenir dans cet ordre d'idées l'utilisation de médias sociaux (comme par exemple les plates-formes de réseau sociales telles que Facebook et Twitter ou les réseaux de carrière tels que Xing et LinkedIn) dans le recrutement de personnel, ce qui est un autre point principal des «tendances du recrutement en 2011 en Suisse». Pour garantir une vue intégrale sur le recrutement dans les entreprises suisses les plus importantes, on analyse en outre dans ce qui suit par quelles voies les offres d'emplois sont publiées et les embauches effectuées, quels sont les procédés de candidature préférés des entreprises et par quelle voie les candidatures arrivent effectivement. On se concentre également ici sur le recrutement international c'est-à-dire la recherche de candidats au-delà des frontières. Comme dans les dernières années, cette édition de la série d'études «tendances du recrutement en Suisse» comporte une analyse de la part d'utilité obtenue du fait de l'utilisation de la technologie de l'information dans le recrutement de personnel. Le rendement et l'efficacité de voies de recrutement sont en outre analysés à l'aide de leur rapport coûts/efficacité et de la qualité des candidats.

Les résultats présentés dans ce qui suit résultent de l'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes (critère de sélection: chiffre d'affaires, respectivement total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances) entre novembre 2010 et mars 2011. L'interrogation est basée sur un questionnaire élaboré par les auteurs de l'étude. Des constatations résultant de la littérature spécialisée actuelle, des entretiens avec des experts en recrutement de la Suisse et de l'Allemagne, les résultats des «tendances du recrutement en Suisse» des années précédentes et l'expérience personnelle de plusieurs années des auteurs dans le domaine du recrutement de personnel ont apporté une contribution importante à l'élaboration de ce questionnaire.

1) http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/die_schweiz_waechst_kraeftig_1.9738950.html (date d'appel: 21.03.2011)

Après la présentation des résultats de l'interrogation quantitative au chapitre 2, une étude de cas est présentée au chapitre 3 avec l'entreprise Roche. Des aperçus intéressants de la pratique en résultent. Ils indiquent les possibilités de l'utilisation de médias sociaux dans le cadre du recrutement. Un résumé des résultats obtenus au chapitre 4 complète le présent rapport des résultats.

2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE AVEC LES ENTREPRISES SUISSES DU TOP-500

69 entreprises en tout ont participé à l'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes dans le cadre de la cinquième édition de la série d'études «tendances du recrutement en Suisse» effectuée chaque année, ce qui correspond à un taux de réponses obtenues de 13,8 pour cent. Ces 69 entreprises constituent la base des résultats présentés dans ce qui suit.

2.1 COMPOSITION DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE

Une caractérisation des participants à cette étude est effectuée dans ce chapitre, en ce qui concerne les caractéristiques du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires (respectivement total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances)². Un test de la représentativité du sondage est effectué en outre dans chaque cas (= totalité de tous les participants) par rapport à la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes.

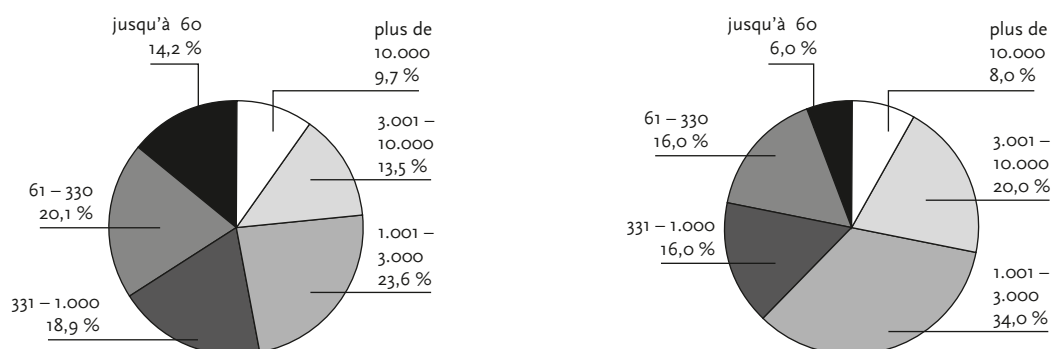
L'illustration 1 montre la répartition de la totalité principale (diagramme gauche) et le sondage(diagramme droit) selon le critère du nombre de collaborateurs. Un regard sur le sondage montre que 6,0 pour cent des participants à l'étude ont jusqu'à 60 collaborateurs. Respectivement 16,0 pour cent emploient entre 61 et 330 ainsi qu'entre 331 et 1.000 collaborateurs. Avec 34,0 pour cent la plus grande partie des entreprises qui ont répondu a entre 1.001 et 3.000 employés. Un participant à l'étude sur cinq a entre 3.001 et 10.000 collaborateurs et chez 8,0 pour cent plus de 10.000 personnes sont engagées.

Un test de représentativité en ce qui concerne la caractéristique du nombre de collaborateurs des entreprises dans le sondage est positif. Le sondage peut donc être considéré comme représentatif pour la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes conformément à la classification selon le nombre de collaborateurs³.

2) le chiffre d'affaires, le total du bilan et les recettes de primes brutes sont rassemblés sous le terme de chiffre d'affaires dans ce qui suit pour simplifier.

3) La valeur de probabilité d'erreur du test chi carré dépasse à hauteur de 0,221 le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut ainsi supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et dans la totalité de base.

[ILLUSTRATION 1]: répartition selon le nombre de collaborateurs dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)

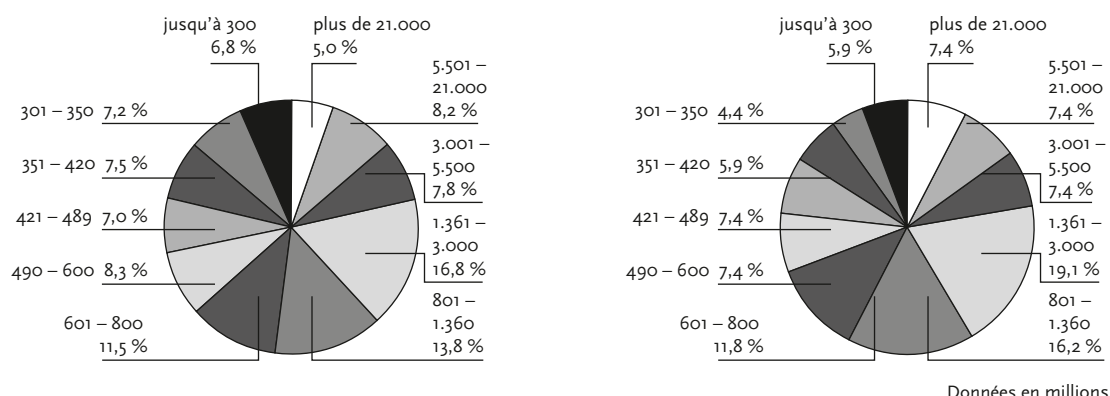


En tant que seconde catégorie le chiffre d'affaires est utilisé pour caractériser les entreprises participantes. La répartition des entreprises est visualisée dans l'illustration 2 conformément à cette caractéristique dans la totalité principale (diagramme gauche) et dans le sondage (diagramme droit). Par conséquent 5,9 pour cent des entreprises ayant répondu ont un chiffre d'affaires allant jusqu'à 300 millions de francs suisses. 4,4 pour cent ont entre 301 et 350 millions de francs suisses et 5,9 pour cent entre 351 et 420 millions de francs suisses. Pour respectivement 7,4 pour cent des participants à l'étude le chiffre d'affaires se situe entre 421 et 489 millions de francs suisses ainsi qu'entre 490 et 600 millions de francs suisses. 11,8 pour cent ont un chiffre d'affaires entre 601 et 800 millions de francs suisses et 16,2 pour cent entre 801 et 1.360 millions de francs suisses. Avec 19,1 pour cent la plus grande partie des entreprises a un chiffre d'affaires entre 1.361 et 3.000 millions de francs suisses. Respectivement 7,4 pour cent indiquent un chiffre d'affaires entre 3.001 et 5.500 francs suisses, entre 5.501 et 21.000 millions de francs suisses ainsi que plus de 21.000 millions de francs suisses.

Un test de représentativité du présent sondage selon le critère du chiffre d'affaires donne un résultat positif. Par conséquent le sondage conformément à la classification effectuée selon le critère du chiffre d'affaires peut être classifié comme représentatif pour la totalité principale de 500 entreprises suisses⁴.

4) La valeur de probabilité d'erreur du test Chi-carré dépasse à hauteur de 0,992 le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut ainsi supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et la totalité de base.

[ILLUSTRATION 2]: répartition selon le chiffre d'affaires dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)



Après que les tests de représentativité aient montré que le présent sondage selon les critères du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs est représentatif pour la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes, des tendances externes actuelles et des défis internes pour le recrutement du personnel de grandes entreprises suisses sont analysés dans le chapitre suivant.

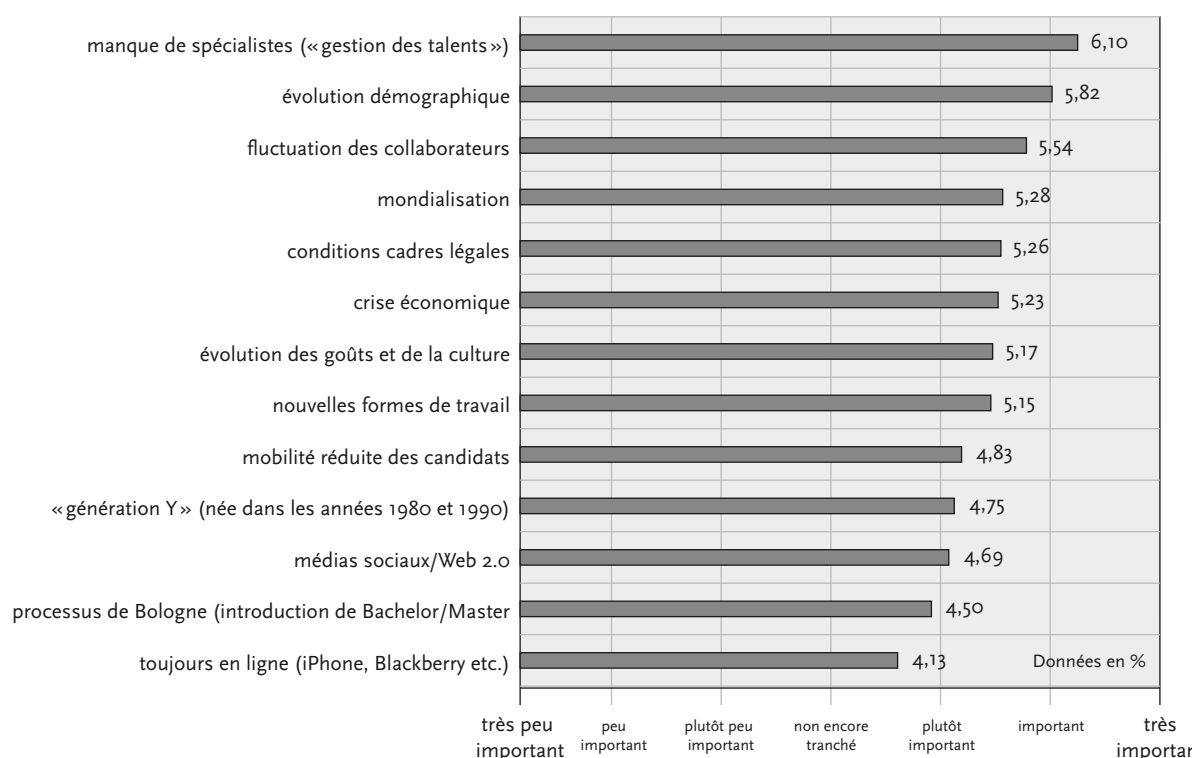
2.2 TENDANCES ET DÉFIS DANS LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Une multitude de tendances externes ont des répercussions sur le recrutement de personnel d'entreprises. Des exemples classiques sont la situation de la conjoncture ou l'évolution démographique. Des évolutions externes de ce genre créent des conditions cadres sur lesquelles les entreprises n'ont aucune influence et dans lesquelles elles doivent essayer d'organiser leur recrutement de personnel le mieux possible. Il y a en outre cependant également de nombreux défis clés internes à l'entreprise dans le domaine du recrutement que les entreprises doivent maîtriser. Cette catégorie comprend les sujets de la marque de l'employeur ou les liens avec les collaborateurs que les entreprises peuvent organiser activement elles-mêmes. Déjà au cours de leurs préparatifs des « tendances du recrutement en 2011 en Suisse » les auteurs de l'étude ont, par des interrogations d'experts à plusieurs échelons avec en tout 35 responsables expérimentés du personnel, identifié 13 tendances externes et 15 défis internes. Les 500 entreprises suisses les plus importantes ont été enfin interrogées quant à la signification de ces tendances externes et défis internes, ce qui se dégage des résultats représentés dans l'illustration 3 (tendances externes) et dans l'illustration 4 (défis internes).

Comme le montre l'illustration 3, le manque de personnel spécialisé est sur une échelle de 1 (très peu important) à 7 (très important) avec une valeur moyenne de 6,10 du point de vue des 500 entreprises suisses les plus importantes de loin la tendance externe la plus importante pour le recrutement du personnel en 2011. À la seconde place suit l'évolution démographique (valeur moyenne = 5,82) avec une certaine avance devant la fluctuation de collaborateurs (5,54). Dans un large milieu suivent tout près l'un derrière l'autre les sujets de la mondialisation (5,28), des conditions cadres légales (5,26), de la crise économique (5,23), l'évolution des goûts et de la culture (5,17) et les nouvelles formes de travail (5,15). La mobilité réduite des candidats (4,83), la « génération Y » (4,75), les médias sociaux (4,69) et le processus de Bologne (4,50) occupent les

rangs neuf à 12 au dernier tiers. Le sujet « toujours en ligne » avec une valeur moyenne de 4,13 occupe la dernière place dans la liste de tendances externes et donc non influençables pour le recrutement de personnel. Il faut souligner le fait que toutes les 13 tendances évaluées ont une valeur moyenne supérieure à 4,0 et sont donc de l'avis des participants à l'étude plutôt importantes que peu importantes.

[ILLUSTRATION 3]: l'importance de tendances externes et non influençables directement pour le recrutement de personnel⁵

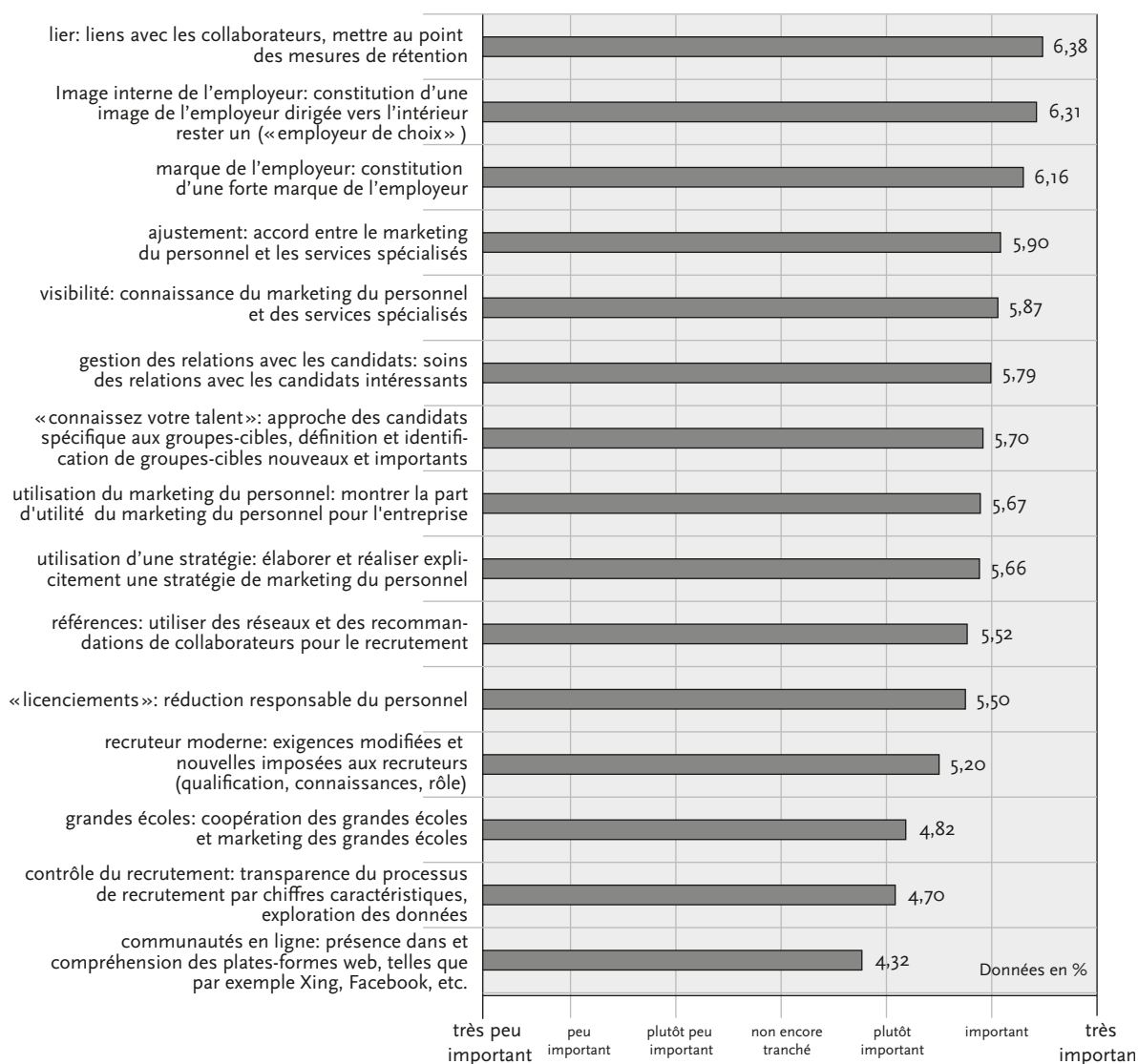


Après l'estimation d'évolutions externes représentée dans l'illustration 3, l'illustration 4 montre comment les grandes entreprises suisses jugent les défis internes à l'entreprise pour le recrutement du personnel. Les liens avec les propres collaborateurs occupent ici la première place avec une valeur moyenne de 6,38, suivie de près par la constitution d'une image de l'employeur dirigée vers l'intérieur (valeur moyenne = 6,31). À une certaine distance suit la marque de l'employeur (6,16) dans la liste de rangs des défis clés internes les plus importants à la troisième place. L'accord entre le marketing du personnel et les services spécialisés (alignement) occupe la quatrième place avec une valeur moyenne de 5,90 et est au centre serré de près. Les sujets du support de la gestion supérieure (5,87), de la gestion des relations avec les candidats (5,79), une approche des candidats spécifique au groupe-cible (5,87), la mise en évidence de la part d'utilité du marketing de personnel pour l'entreprise (5,67), l'élaboration et la réalisation d'une stratégie explicite de marketing de personnel (5,66), l'utilisation de réseaux et de recommandations de collaborateurs pour le recrutement (5,52) et une réduction responsable du personnel (5,50) suivent en particulier aux rangs cinq à onze. Les sujets de recruteurs

5) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

modernes (5,20), des grandes écoles (4,82), du contrôle du recrutement (4,70) et de communautés en ligne (4,32) occupent dans cette série les quatre dernières places, mais sont, avec une valeur moyenne supérieure à 4,0, comme également tous les autres défis clés internes estimés du point de vue des 500 entreprises suisses les plus importantes encore plutôt importantes que peu importantes.

[ILLUSTRATION 4]: défis internes pour le recrutement du personnel d'entreprises⁶



Les sujets des défis internes à l'entreprise et des développements externes particuliers identifiés dans ce chapitre seront sans cesse repris dans les paragraphes suivants. On examine alors comment les 500 entreprises suisses les plus importantes gèrent des tendances prédominantes dans les entreprises et maîtrisent des défis

6) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

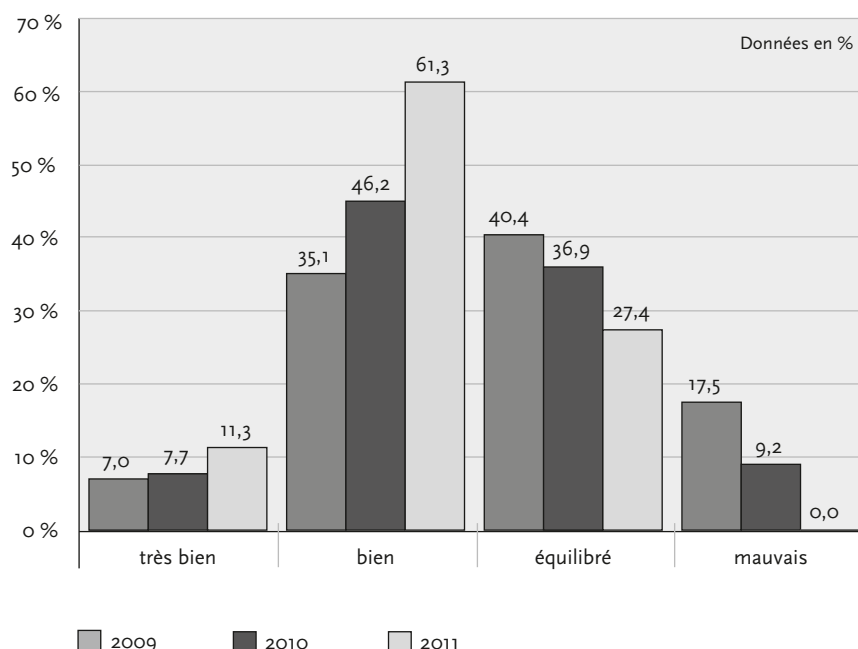
clés internes en organisant leur recrutement de personnel en conséquence. L'analyse des besoins en personnel et de la situation économique est tout d'abord effectuée au chapitre 2.3 suivant. Les résultats présentés dans ce paragraphe montrent par exemple les ampleurs du manque de personnel spécialisé en Suisse et les répercussions de la crise économique sur les besoins en personnel des entreprises.

2.3 ESTIMATION DES BESOINS EN PERSONNEL ET DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

Les 500 entreprises suisses les plus importantes sont très optimistes pour l'avenir comme le montre l'illustration 5. 11,3 pour cent des participants à l'étude prévoient une très bonne et 61,3 pour cent une bonne évolution des affaires. 27,4 pour cent prévoient une évolution équilibrée des propres affaires. Aucune entreprise ayant répondu ne prévoit actuellement une mauvaise évolution de ses affaires.

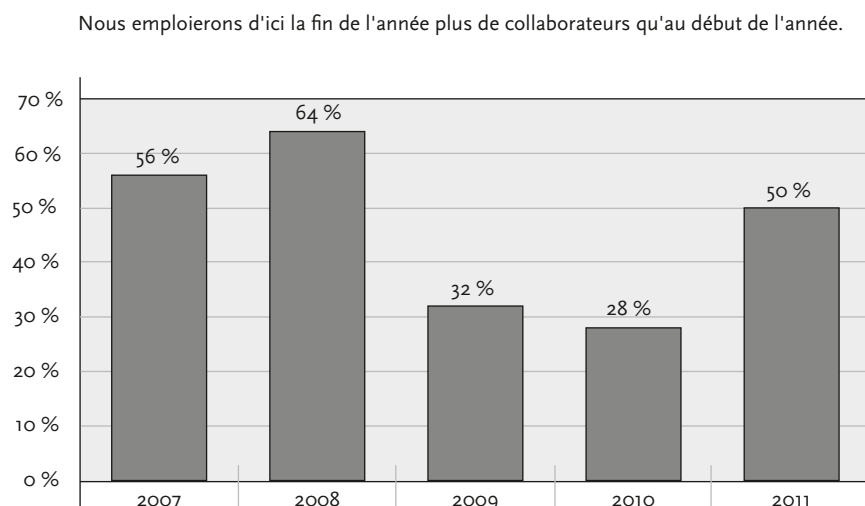
Ces valeurs montrent clairement que la crise économique est révolue. En l'espace d'un an la part des entreprises prévoyant une bonne évolution des affaires a augmenté de 15,1 pour cent, une valeur considérable. En l'espace de deux ans même de 26,2 pour cent. Si l'on rassemble les pourcentages de prévision d'un développement des affaires très bon ou bon, il se révèle qu'en 2009 environ quatre entreprises sur dix sont optimistes pour l'avenir, aujourd'hui par contre déjà plus de sept entreprises sur dix. D'autre part la part des participants à l'étude prévoyant une mauvaise évolution des affaires est en constante diminution. 17,5 pour cent étaient encore pessimistes en 2009, 9,2 pour cent en 2010 et aujourd'hui plus aucune entreprise, à savoir une diminution de 17,5 pour cent en 24 mois. Également la part des entreprises prévoyant une évolution équilibrée des affaires diminue, à savoir de 13,0 pour cent entre 2009 et 2011.

[ILLUSTRATION 5]: l'évolution prévue des affaires



Avec les prévisions optimistes d'évolution des affaires représentées dans l'illustration 5, une entreprise sur deux qui a répondu prévoit d'employer plus de collaborateurs à la fin de l'année 2011 qu'au début (voir illustration 6). L'année précédente seulement 28 pour cent prévoyaient une augmentation des nombres de collaborateurs sur douze mois, Il en résulte une augmentation de 22 pour cent entre 2010 et 2011.

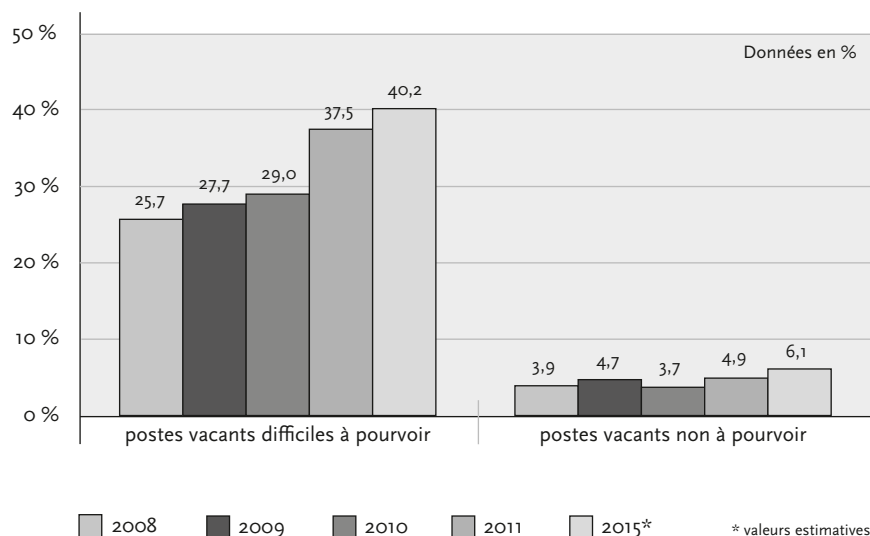
[ILLUSTRATION 6]: augmentation prévue du nombre de collaborateurs dans le temps⁷



Comme le montre l'illustration 6, la moitié des 500 entreprises suisses les plus importantes prévoit une augmentation des nombres de collaborateurs dans l'année en cours. Des problèmes dans la réalisation de cet objectif pourraient surtout résulter du manque omniprésent de personnel spécialisé qui est de l'avis des participants à l'étude la tendance externe la plus importante pour le recrutement du personnel en 2011 (voir illustration 3). Il est exposé dans cet ordre d'idées dans l'illustration 7 que les entreprises ayant répondu s'attendent à ce que 37,5 pour cent de leurs postes vacants en 2011 seront difficiles à pourvoir et que 4,9 pour cent ne pourront pas du tout être pourvus parce qu'aucun candidat approprié n'est trouvé sur le marché du travail. En comparaison de l'année ces valeurs ont augmenté de 8,5 pour cent (difficiles à pourvoir) et de 1,2 pour cent (impossible à pourvoir) ce qui montre que le manque de personnel qualifié s'aggrave de plus en plus en Suisse. Cette observation est également confirmée par le pronostic pour 2015 des participants à l'étude pour l'avenir qui prévoient des valeurs en progression. Les entreprises prévoient qu'en 2015 plus que quatre postes vacants sur dix seront difficiles à pourvoir et que 6,1 pour cent des postes vacants ne seront pas pourvus faute de candidats adéquats.

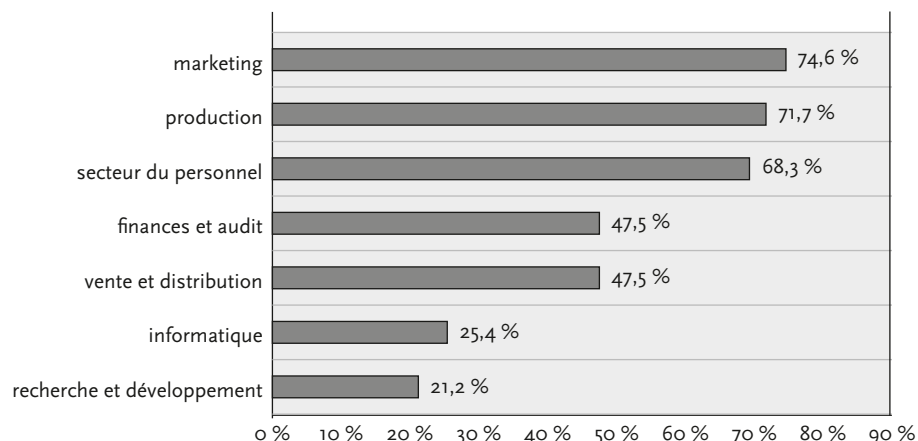
7) Parts des entièrement d'accord ou d'accord avec la déclaration.

[ILLUSTRATION 7]: parts des postes difficiles ou impossibles à pourvoir dans les entreprises dans le temps



Si l'on considère le manque de personnel qualifié de plus près et si l'on examine les diverses spécialités, l'illustration 8, montre que les grandes entreprises suisses estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement (F&E) présenteront la moindre disponibilité de candidats adéquats. Uniquement 21,2 pour cent des entreprises interrogées sont d'avis qu'un nombre suffisant de candidats est disponible dans le domaine de la recherche et du développement, un domaine d'activité classique des professions d'ingénieur. Uniquement un quart des entreprises ayant répondu pense qu'il y a une offre suffisante de candidats dans le domaine de la technologie de l'information (IT). À hauteur de respectivement 47,5 pour cent une partie nettement plus importante des entreprises est d'avis qu'il y a suffisamment de candidats intéressants dans les domaines des finances et de l'audit et de la vente et de la distribution. La disponibilité de candidats dans le secteur du personnel (68,3 pour cent), dans la production (71,7 pour cent) et dans le marketing (74,6 pour cent) est estimée encore meilleure.

[ILLUSTRATION 8]: disponibilité de candidats en fonction de la spécialité⁸



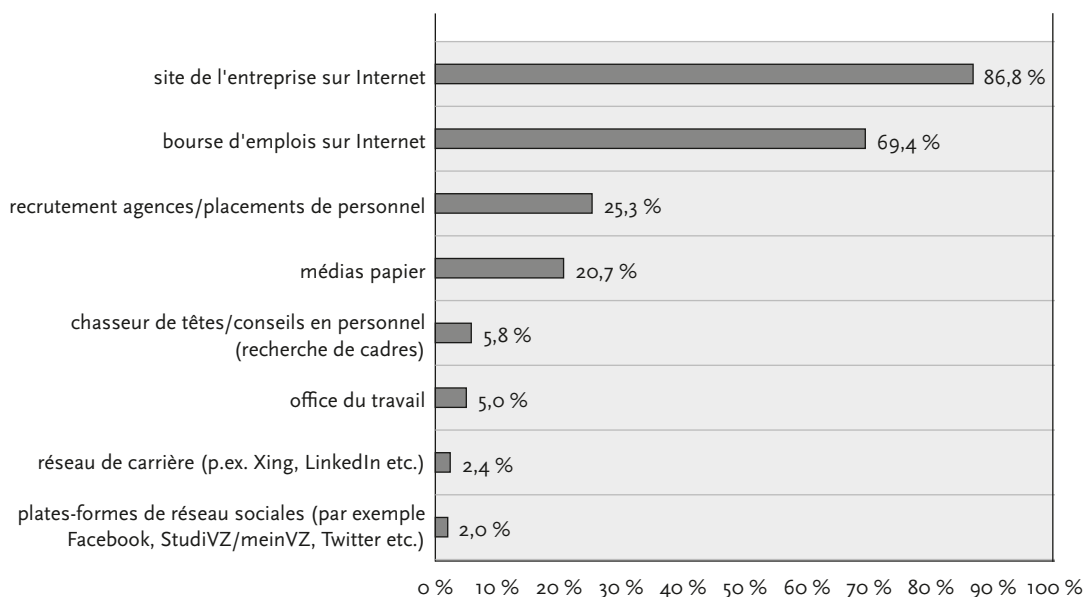
Les paragraphes précédents ont montré que les grandes entreprises suisses sont optimistes pour l'avenir et veulent embaucher de plus en plus de collaborateurs, mais sont cependant confrontées au problème du manque croissant de personnel spécialisé. On analyse au chapitre suivant dans une prochaine étape quelles sont les voies de recrutement utilisées par les entreprises dans la recherche des talents, pour insérer des offres d'emplois et pour quelle part des embauches effectivement réalisées les diverses voies se révèlent responsables.

2.4 L'IMPORTANCE DE DIVERSES VOIES DE RECRUTEMENT EXTERNES

L'Internet est pour les 500 entreprises suisses la plus importante de loin la voie la plus importante pour insérer des offres d'emplois comme le montre un regard sur l'illustration 9. 86,8 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les participants à l'étude sur la propre page de l'entreprise sur le Web et 69,4 pour cent dans des bourses d'emplois sur Internet. Pour environ un quart des postes vacants des agences de recrutement/des placements de personnel sont chargés. Encore environ deux postes vacants sur dix sont signalés par médias papier. Pour 5,8 pour cent, une commande est passée à un chasseur de têtes/des conseils en personnel (recherche de cadre) et 5,0 pour cent sont signalés aux offices du travail. Des réseaux de carrière tels que Xing ou LinkedIn (2,4 pour cent) et des plates-formes sociales de réseau telles que Facebook ou Twitter (2,0 pour cent) ne jouent qu'un rôle secondaire pour l'insertion d'offres d'emplois.

8) Parts des entreprises qui indiquent que des candidats appartenant aux groupes-cibles respectifs sont disponibles ou plutôt disponibles.

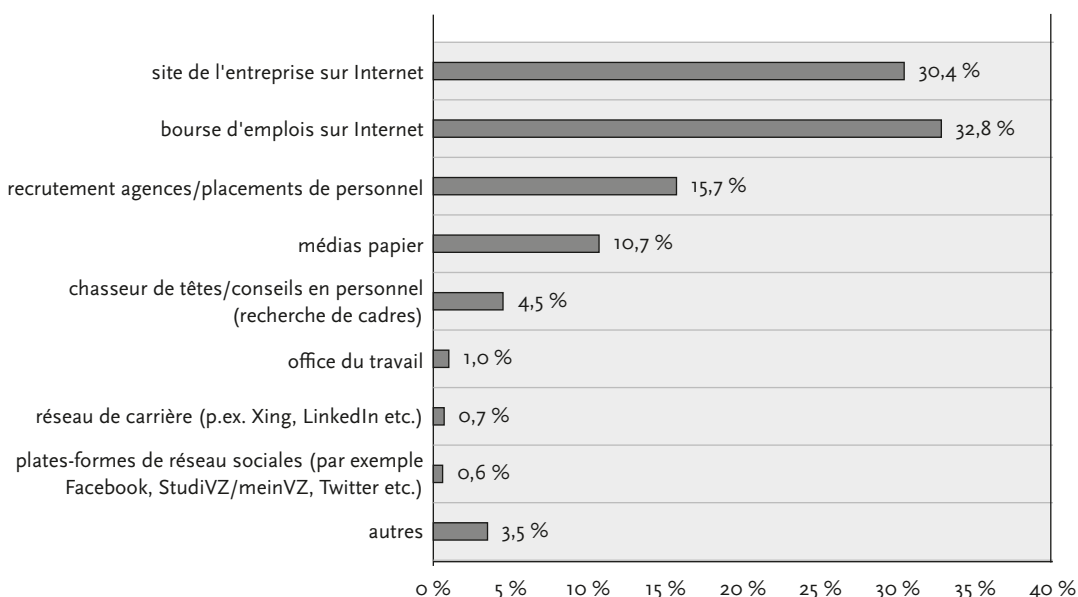
[ILLUSTRATION 9]: parts des postes vacants publiés dans les diverses voies de recrutement⁹



La plupart des postes vacants sont non seulement publiés sur Internet comme le montre l'illustration 9, mais Internet se révèle également responsable de la majeure partie des embauches effectivement réalisées (voir illustration 10). Il est intéressant de constater ici que les entreprises qui ont répondu publient une part plus importante de leurs postes vacants sur leur propre page Web (86,8 pour cent) que dans les bourses d'emplois sur Internet (69,4 pour cent), mais que plus d'embauches résultent des bourses d'emplois sur Internet- que des pages Web des entreprises. 32,8 pour cent de toutes les embauches résultent d'offres d'emplois dans une bourse d'emplois sur Internet. 30,4 pour cent résultent de la propre page de l'entreprise sur le Web. Les agences de recrutement/les conseils en personnel se révèlent responsables de 15,7 pour cent de toutes les embauches réalisées, les médias papier de 10,7 pour cent et les chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadre) de 4,5 pour cent. L'importance des offices du travail (1,0 pour cent), de réseaux de carrière tels que Xing ou LinkedIn (0,7 pour cent) et de plates-formes sociales de réseau telles que Twitter ou Facebook (0,6 pour cent) pour l'embauche effective de nouveaux collaborateurs est extrêmement réduite. 3,5 pour cent de toutes les embauches sont effectuées finalement par d'autres voies telles par exemple les foires de personnel ou les recommandations de collaborateurs.

9) Une mention multiple était possible quand un poste vacant est publié en même temps sur plusieurs voies

[ILLUSTRATION 10]: parts des embauches effectuées par les diverses voies de recrutement



Les résultats de ce paragraphe montrent que les applications des médias sociaux telles que les réseaux de carrière ou les plates-formes sociales de réseau n'ont qu'une importance réduite lorsqu'il s'agit de publier des postes vacants et d'effectuer des embauches. Il est cependant parfaitement concevable que les médias sociaux constituent pour d'autres objectifs dans le recrutement de personnel une solution intéressante et innovante et pourraient donc être utilisés pour compléter les mesures/voies classiques. Pour cette raison quatre domaines d'utilisation potentiels pour les médias sociaux dans le recrutement de personnel sont analysés en détails au chapitre suivant 2.5. En outre l'opinion générale des responsables du recrutement sur l'utilisation de médias sociaux dans le domaine du recrutement est examinée et l'importance des appréciations d'employeurs sur Internet est prise pour thème.

2.5 L'UTILISATION DE MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL

Peut-on utiliser les médias sociaux judicieusement pour le recrutement de personnel? Dans quels domaines particuliers l'utilisation de médias sociaux est-elle justifiée? Est-ce qu'une entreprise doit avoir une stratégie de médias sociaux dans le recrutement de personnel? Des questions de ce genre et semblables préoccupent dans le passé récent également les responsables du recrutement en Suisse. Le paragraphe suivant donne une vue d'ensemble de l'utilisation de médias sociaux dans le cadre du recrutement de personnel et doit dans ces conditions aider les entreprises à trouver des réponses aux questions mentionnées.

La notion de «médias sociaux» caractérise des voies et des possibilités nouvelles de mise en réseau, de création coopérative de sujets, de recherche d'informations et de connaissances ou encore d'auto-représentation sur Internet. Des exemples caractéristiques comprennent les plates-formes de réseau sociales, les réseaux de carrière, les plates-formes d'appréciation en tout genre, wikis ou blogs. Les membres de telles communautés de réseau peuvent créer eux-mêmes des contenus médiatiques (par exemple photos, vidéos,

textes, etc.) et les échanger entre eux. On a ainsi en tant qu'utilisateur aussi toujours la possibilité de se référer à des contenus en publiant son avis, ses impressions et expériences sous forme d'appréciations, de commentaires et de recommandations. Les médias sociaux favorisent donc la mise en réseau de personnes tout comme la diffusion d'informations. Un flux croissant d'informations en résulte. Il peut cependant le cas échéant être mieux géré et utilisé en raison de meilleures possibilités de personnalisation sur la base d'informations de l'utilisateur.

Le phénomène des médias sociaux concerne également le recrutement de personnel. Après que ce sujet ait déjà été abordé dans l'étude de l'année dernière «tendances du recrutement en 2010 en Suisse», l'analyse étendue de possibilités d'utilisation et de l'importance des médias sociaux dans le recrutement du personnel cette année constitue un point principal de l'étude. On examine aux paragraphes suivants pour quelles tâches et dans quelle mesure les grandes entreprises suisses utilisent dès aujourd'hui les médias sociaux pour recruter des nouveaux collaborateurs. L'étude de cas avec Roche au chapitre 3 montre ensuite un exemple pratique intéressant d'utilisation judicieuse et réussie de médias sociaux dans le recrutement du personnel.

Avant la présentation en détails des résultats de l'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses concernant l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement, il y a tout d'abord une brève présentation des applications des médias sociaux qui faisaient partie de cet examen.

La plate-forme sociale Facebook est l'une des applications de médias sociaux les plus répandues. Elle a, selon ses propres indications, en tout plus de 500 millions de membres actifs dont la moitié utilise le portail chaque jour. Un utilisateur de la plate-forme dispose ici en moyenne d'environ 130 contacts/amis¹⁰. Facebook a 2,3 millions de membres en Suisse (état de juin 2010)¹¹. Les réseaux VZ (StudiVZ/MeinVZ/SchülerVZ) sont un réseau social de langue allemande qui dispose de plus de 17 millions de membres (état juillet 2010)¹². Xing et LinkedIn sont des réseaux de carrière utilisés par plus de 10 millions (Xing, état décembre 2010)¹³ respectivement plus de 90 millions de membres (LinkedIn, état janvier 2011)¹⁴. Une grande partie des membres de Xing vient de la zone européenne et en particulier germanophone, tandis que la plupart des utilisateurs de LinkedIn viennent des Etats-Unis. Twitter est un réseau avec plus de 175 millions d'utilisateurs enregistrés dans le monde entier (état septembre 2010)¹⁵ qui donne à ses membres la possibilité de tenir son propre cercle d'amis au courant sous forme de brèves nouvelles de jusqu'à 140 caractères des événements actuels de sa propre vie. Kununu est, selon ses propres indications, la plus grande plate-forme d'évaluation d'entreprise dans la zone germanophone et offre des informations sur plus de 51.000 employeurs de l'Allemagne, de l'Autriche et de la Suisse¹⁶. Experteer est une plate-forme germanophone dans laquelle les candidats et non les employeurs paient pour être membres, par laquelle ils peuvent avoir accès à une multitude d'offres d'emplois à partir d'un niveau de 60.000 € et à un réseau de plus de 8.000 chasseurs de têtes

10) <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> (Date d'appel: 21.03.2011)

11) http://facebookmarketing.de/zahlen_fakten/nutzerzahlen-osterreich-schweiz-luxemburg-2 (Date d'appel: 21.03.2011)

12) http://www.studivz.net/l/about_us/1/ (Date d'appel: 21.03.2011)

13) <http://corporate.xing.com/deutsch/entreprise/> (Date d'appel: 21.03.2011)

14) http://press.linkedin.com/about_de (Date d'appel: 21.03.2011)

15) <http://twitter.com/about> (Date d'appel: 21.03.2011)

16) <http://www.kununu.com/info/ueber> (Date d'appel: 21.03.2011)

et/conseils en personnel¹⁷. GoogleBuzz¹⁸ est un élargissement du propre service e-mail de Google Gmail. Les utilisateurs de cette application de médias sociaux peuvent, outre des e-mails échanger entre eux des sujets tels que des nouvelles d'état, des commentaires, des images et des vidéos. YouTube¹⁹ est le plus grand portail de vidéos du monde dans lequel on peut voir des vidéos et les commenter, ainsi que télécharger des propres vidéos. On entend enfin par blog une liste classée chronologiquement vers le bas d'inscriptions concernant un sujet déterminé sur une page Web. Cette liste est entretenue par un ou plusieurs loggeurs Web respectivement blogueurs.

Les applications de médias sociaux présentées peuvent être utilisées pour des objectifs différents dans le recrutement du personnel. On peut, d'une manière générale, distinguer dans le cas de l'utilisation de médias sociaux dans le cadre du recrutement les quatre scénarios différents d'utilisation:

- **insertion d'offres d'emplois:** outre les voies classiques des bourses d'emplois sur Internet ou la page Web de l'entreprise, les réaux en ligne tels que Facebook ou donnent aux entreprises la possibilité de publier leurs postes vacants.
- **Publicité pour l'image/marque de l'employeur:** les entreprises peuvent, par les applications des médias sociaux, faire de la publicité pour leur image et ainsi soigner et perfectionner leur image de marque d'employeur.
- **Recherche active de candidats:** les entreprises peuvent dans les applications des médias sociaux chercher également eux-mêmes des candidats adéquats et intéressants et s'adresser à eux.
- **Recherche active d'informations sur des candidats déjà identifiés:** si une entreprise a déjà des candidats on peut rechercher dans les applications des médias sociaux des informations complémentaires sur les candidats correspondants pour se faire une idée précise des candidats.

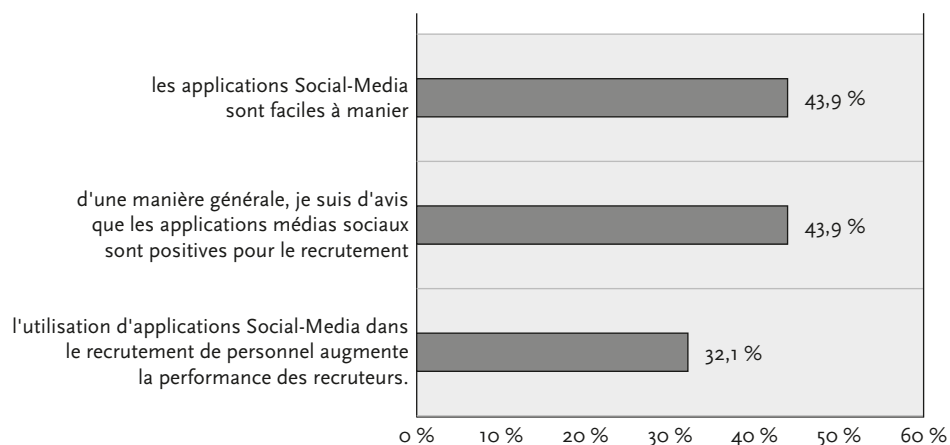
L'utilisation des médias sociaux dans le recrutement du personnel des 500 entreprises suisses les plus importantes est examinée ci-dessous à l'aide de ces quatre catégories d'utilisation. L'opinion générale des responsables du recrutement ayant répondu sur le phénomène des médias sociaux est tout d'abord analysée. Il s'agit alors des questions de savoir quelle importance les participants à l'étude attachent en principe aux médias sociaux, comment ils jugent l'efficacité de médias sociaux dans le recrutement du personnel et si les applications de médias sociaux sont à leur avis faciles à utiliser. L'illustration 11 illustre le fait que respectivement 43,9 pour cent des entreprises ayant répondu estiment que les applications de médias sociaux sont d'une manière générale positives pour le recrutement et pensent en outre que des applications de ce genre sont faciles à manier. Seulement tout juste un tiers des entreprises interrogées sont d'avis que l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement du personnel augmente la performance des recruteurs. Cela pourrait être un motif d'utilisation éventuellement réduite de médias sociaux dans le domaine du recrutement du personnel.

17) <http://www.experteer.de/> (Date d'appel: 21.03.2011)

18) <http://www.google.com/buzz?hl=de> (Date d'appel: 21.03.2011)

19) http://www.youtube.com/t/press_timeline (date d'appel: 21.03.2011)

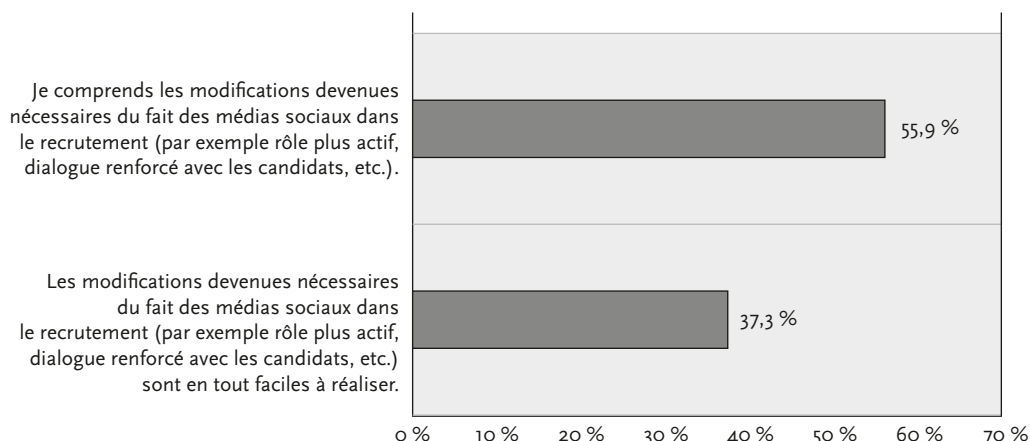
[ILLUSTRATION 11]: opinion générale sur les médias sociaux dans le recrutement du personnel²⁰



En complément de l'avis général des entreprises interrogées sur les médias sociaux, les modifications qui résultent des médias sociaux dans le recrutement, comme par exemple un rôle plus actif des recruteurs un dialogue renforcé avec les candidats sont analysées. L'illustration 12 montre dans cet ordre d'idées que 55,9 pour cent des responsables du personnel des 500 entreprises suisses les plus importantes indiquent qu'ils comprennent les modifications devenues nécessaires du fait des médias sociaux dans le recrutement. 37,3 pour cent sont d'avis que ces modifications sont également faciles à réaliser. On peut constater en résumant que les modifications devenues nécessaires du fait des médias sociaux sont certes comprises par une partie relativement importante des entreprises ayant répondu, mais qu'une partie nettement moins importante des entreprises est également d'avis que ces modifications sont faciles à réaliser. Cette divergence pourrait également être la raison de l'utilisation encore plutôt réduite des médias sociaux dans le cadre du recrutement.

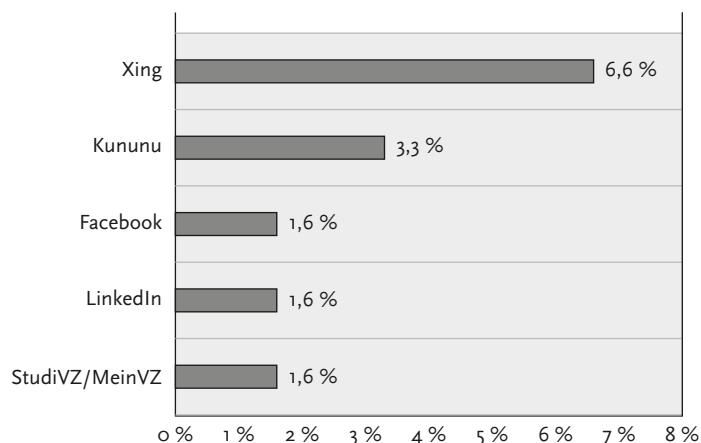
20) Parts des entreprises qui sont d'accord avec les déclarations.

[ILLUSTRATION 12]: modifications résultant des médias sociaux dans le recrutement²¹



Les quatre illustrations suivantes traitent le sujet de l'utilisation des applications des médias sociaux dans le recrutement de grandes entreprises suisses quatre catégories d'utilisation déjà présentées au début. L'illustration 13 traite tout d'abord la publication de postes vacants. Les résultats montrent que les applications des médias sociaux ne sont que très peu utilisées pour passer des offres d'emplois, ce qui ne surprend pas en raison des connaissances déjà acquises au chapitre 2.4. Seulement 6,6 pour cent des entreprises ayant répondu ont recours pour publier des postes vacants au moins régulièrement au réseau de carrière Xing qui est donc utilisé encore le plus fréquemment. 3,3 pour cent insèrent régulièrement des offres d'emplois dans la plate-forme d'estimation d'entreprises Kununu. Les plates-formes sociales de réseau Facebook et StudiVZ/MeinVZ et le réseau de carrière LinkedIn ne sont utilisés à cet effet régulièrement que par respectivement 1,6 pour cent des participants à l'étude.

[ILLUSTRATION 13]: des applications des médias sociaux pour passer des offres d'emplois²²

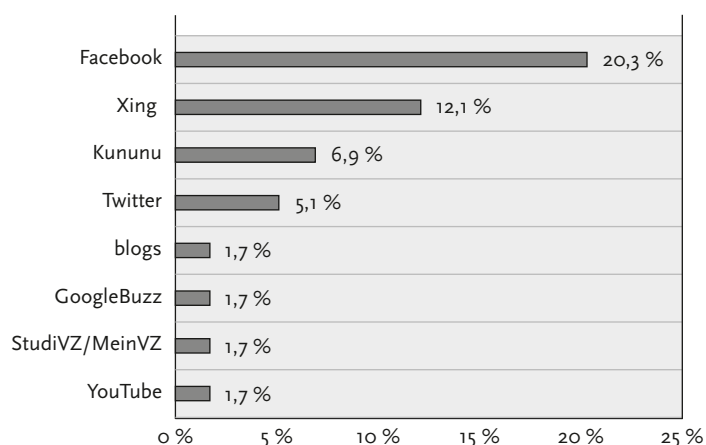


21) Parts des entreprises qui sont d'accord avec les déclarations.

22) Parts des entreprises qui utilisent les médias sociaux indiqués très souvent, souvent ou régulièrement.

Un autre tableau résulte de l'utilisation des applications des médias sociaux pour la publicité pour l'image (voir illustration 14). Un cinquième des 500 entreprises suisses les plus importantes utilisent actuellement déjà régulièrement Facebook pour faire de la publicité pour la propre image d'employeur. Xing suit avec 12,1 pour cent. Du moins encore 6,9 pour cent utilisent Kununu régulièrement pour la publicité pour l'image et 5,1 pour cent la plate-forme sociale de réseau Twitter. Respectivement 1,7 pour cent des participants à l'étude présentent leur propre image d'employeur régulièrement dans des blogs, GoogleBuzz, StudiVZ/MeinVZ und YouTube. On peut ainsi constater qu'au moins Facebook et Xing sont déjà utilisés par les entreprises ayant répondu pour faire de la publicité pour leur image.

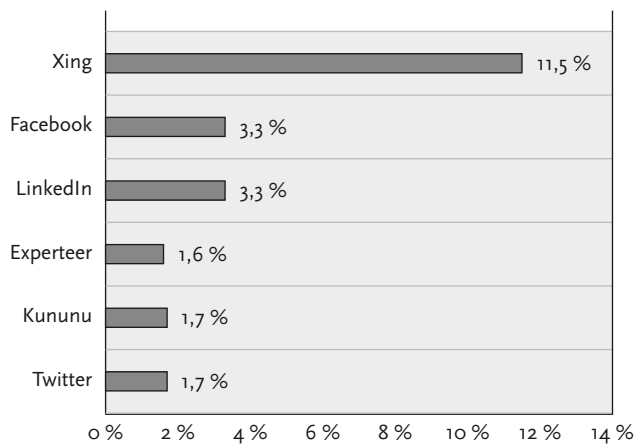
[ILLUSTRATION 14]: utilisation des applications des médias sociaux pour la publicité pour l'image²³



Il est exposé dans l'illustration 15 dans quelle mesure les grandes entreprises suisses misent dès aujourd'hui sur les médias sociaux pour rechercher activement des candidats. Les résultats montrent que les applications des médias sociaux ne sont encore généralement que très peu utilisées à cet effet. Toutefois déjà 11,5 pour cent des participants à l'étude ont régulièrement recours à Xing pour rechercher des candidats intéressants. Respectivement 3,3 pour cent utilisent à cet effet régulièrement Facebook et LinkedIn. Experteer, Kununu et Twitter ne sont utilisés que par respectivement 1,7 pour cent des entreprises qui ont répondu régulièrement dans le cadre de la recherche active de candidats adéquats.

23) Parts des entreprises qui utilisent les applications de médias sociaux indiquées très souvent, souvent ou régulièrement.

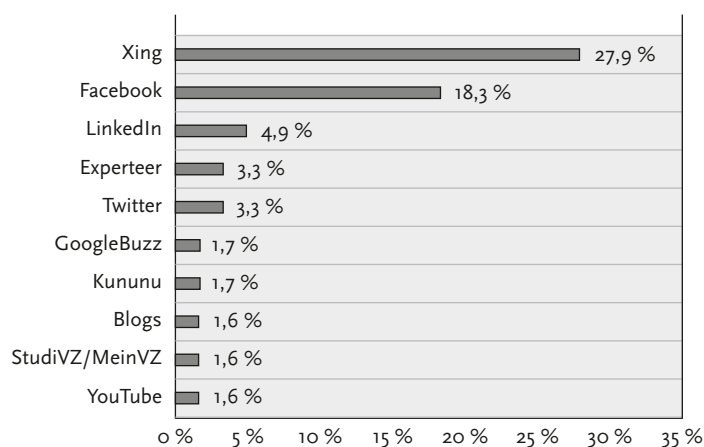
[ILLUSTRATION 15]: utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats adéquats²⁴



Pour la recherche d'informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés une partie relativement importante des 500 entreprises suisses les plus importantes utilise dès aujourd'hui les applications de médias sociaux. Xing et Facebook sont ici au centre de l'intérêt. 27,9 pour cent des entreprises interrogées ont actuellement recours à Xing pour rechercher des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés et 18,3 pour cent à Facebook. Il y a ensuite LinkedIn avec 4,9 pour cent et Experteer ainsi que Twitter suivent avec respectivement 3,3 pour cent. Respectivement 1,7 pour cent des participants à l'étude recherchent dans GoogleBuzz et Kununu des informations sur des candidats déjà identifiés au cours des préparatifs. Dans les blogs, StudiVZ/MeinVZ et YouTube la part d'entreprises qui est respectivement de 1,6 pour cent est encore un peu moindre.

24) Parts des entreprises qui utilisent les applications de médias sociaux indiquées très souvent, souvent ou régulièrement.

[ILLUSTRATION 16]: utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats déjà identifiés²⁵

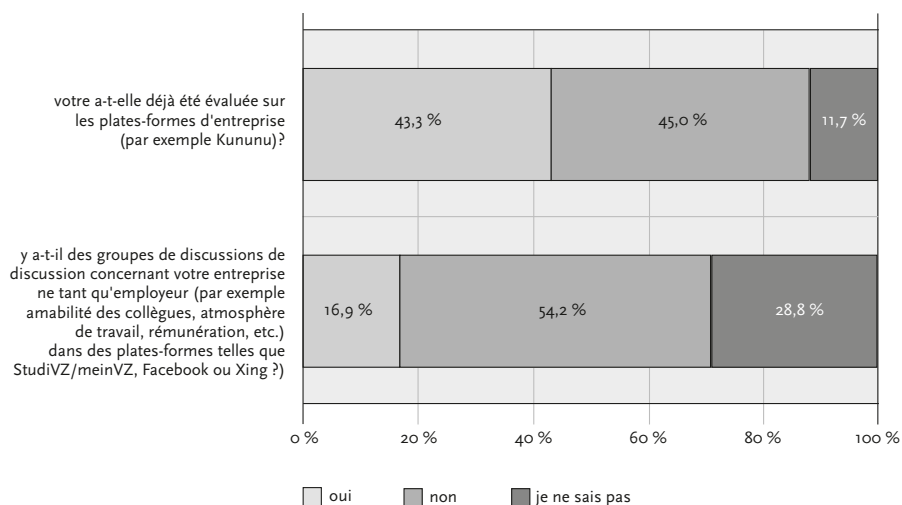


Selon l'analyse, du but et de l'ampleur de l'utilisation par les 500 entreprises suisses les plus importantes des applications de médias sociaux-dans le cadre de leur recrutement de personnel, est effectuée à la fin du paragraphe sur les médias sociaux une considération des appréciations d'employeurs sur Internet. Il s'agit ici de la question de savoir si les participants à l'étude se préoccupent de ce phénomène relativement nouveau et donc de la représentation de leur propre entreprise sur Internet. Cette représentation ne doit absolument pas être négligée. Il peut par exemple se produire qu'une estimation négative de la propre entreprise en tant qu'employeur dans une plate-forme correspondante dans la recherche de la propre entreprise dans un moteur de recherche est énumérée sous les 5 premiers résultats de la recherche. Cela aurait à nouveau des répercussions négatives sur la propre marque de l'employeur sur Internet. Cet exemple montre qu'il est du point de vue des employeurs judicieux de s'informer de la représentation de la propre entreprise sur Internet et de soigner la propre marque d'employeur sur Internet.

L'illustration 17 montre dans cet ordre d'idées que seulement 11,7 pour cent des participants à l'étude ne savent pas si la propre entreprise a déjà été évaluée sur une plate-forme d'évaluation d'entreprise comme Kununu. La partie de loin la plus importante des entreprises interrogées s'est par contre déjà informée. C'est ainsi que 43,3 pour cent confirment que leur entreprise a déjà été évaluée sur une plate-forme de ce genre et 45,0 pour cent indiquent que ce n'est pas encore le cas jusqu'ici. En outre, 16,9 pour cent des entreprises ayant répondu ne savent pas qu'il y a des groupes de discussion sur la propre entreprise en tant qu'employeur dans les applications de médias sociaux telles que StudiVZ/MeinVZ, Facebook ou Xing. 54,2 pour cent nient par contre l'existence de groupes de discussion de ce genre. À peine trois entreprises sur dix ne savent pas s'il y a des groupes de discussion de ce genre.

25) Parts des entreprises qui utilisent les applications de médias sociaux indiquées très souvent, souvent ou régulièrement.

[ILLUSTRATION 17]: évaluations des employeurs sur Internet



Les analyses effectuées dans ce paragraphe ont montré que l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement de personnel a un potentiel du point de vue des participants à l'enquête. Certaines applications de médias sociaux-(surtout Xing et Facebook) sont également déjà utilisées pour des objectifs déterminés (publicité pour l'image, recherche d'informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés) dans le recrutement, tandis que par contre pour d'autres activités (insertion d'offres d'emplois, recherche active de candidats adéquats) elles ne jouent encore pratiquement aucun rôle. Un regard sur les évaluations d'employeurs sur Internet permet de constater que déjà la plus grande partie des entreprises qui ont répondu ont reconnu l'importance d'évaluations de ce genre et recherchent des évaluations de ce genre sur les plates-formes correspondantes.

Après cette analyse approfondie de l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel, le chapitre suivant 2.6 traite de l'arrivée des candidatures dans les entreprises.

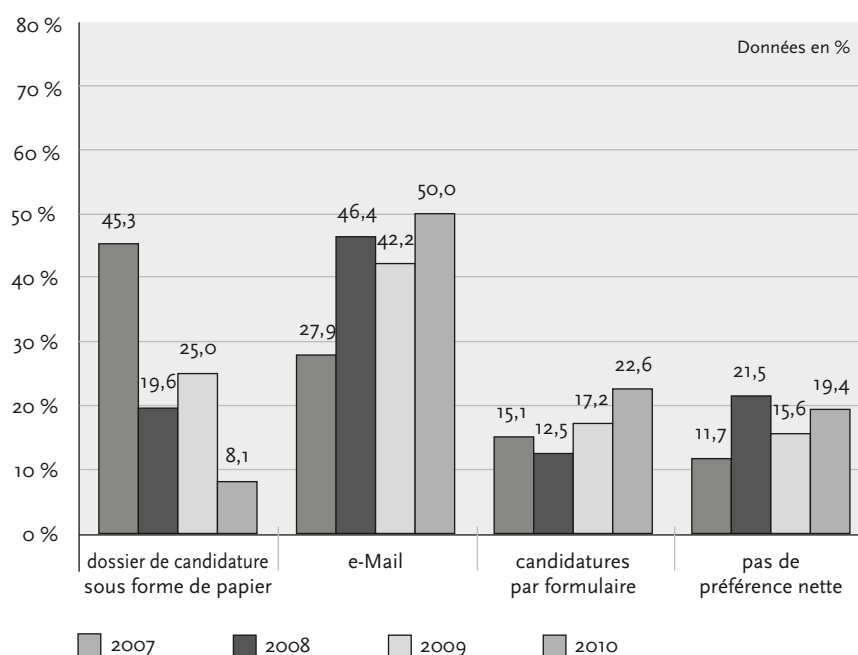
2.6 L'ARRIVÉE DES CANDIDATURES DANS L'ENTREPRISE

Il y a fondamentalement avec le dossier de candidature sous forme de papier, la candidature par e-mail et la candidature par formulaire (candidature par un formulaire Web d'une page Web de l'entreprise ou une bourse d'emplois sur Internet) trois procédés possibles de candidature. On expose tout d'abord dans ce qui suit quel est le procédé préféré des entreprises. L'arrivée effective des candidatures des 500 plus grandes entreprises suisses est ensuite analysée en détails.

Illustration 18 illustre le fait qu'un participant sur deux à l'enquête préfère la candidature par e-mail. 22,6 pour cent préfèrent la candidature par formulaire et tout juste deux entreprises sur dix n'ont pas de préférence pour un procédé de candidature déterminé. Uniquement 8,1 pour cent des entreprises qui ont répondu préfèrent les dossiers de candidature sous forme de papier dans l'arrivée de leurs candidatures. Si l'on considère l'évolution des entreprises au cours des années, il se révèle que depuis 2007 le dossier de candidature sous forme de papier a perdu 37,2 pour cent. Autrefois encore 45,3 pour cent des participants à

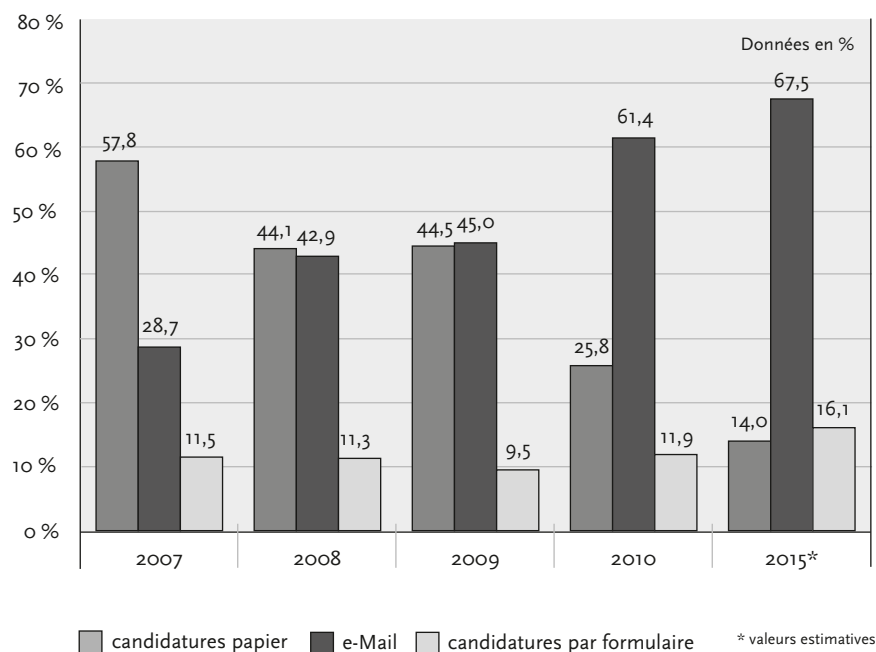
l'étude préféraient cette forme de candidature. Rien que pendant les 12 derniers mois le dossier de candidature sous forme de papier a perdu 16,9 pour cent, ce qui est considérable. La popularité de la candidature par e-mail a par contre augmenté en comparaison avec les années précédentes, ce qui documente une augmentation de 7,8 pour cent. Alors qu'en 2007 seulement 27,9 pour cent des entreprises interrogées préféraient cette forme de candidature, la candidature par e-mail a gagné depuis 22,1 pour cent. La candidature par formulaire est également de plus en plus appréciée par les entreprises et elle a pu gagner 5,4 pour cent en un an.

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



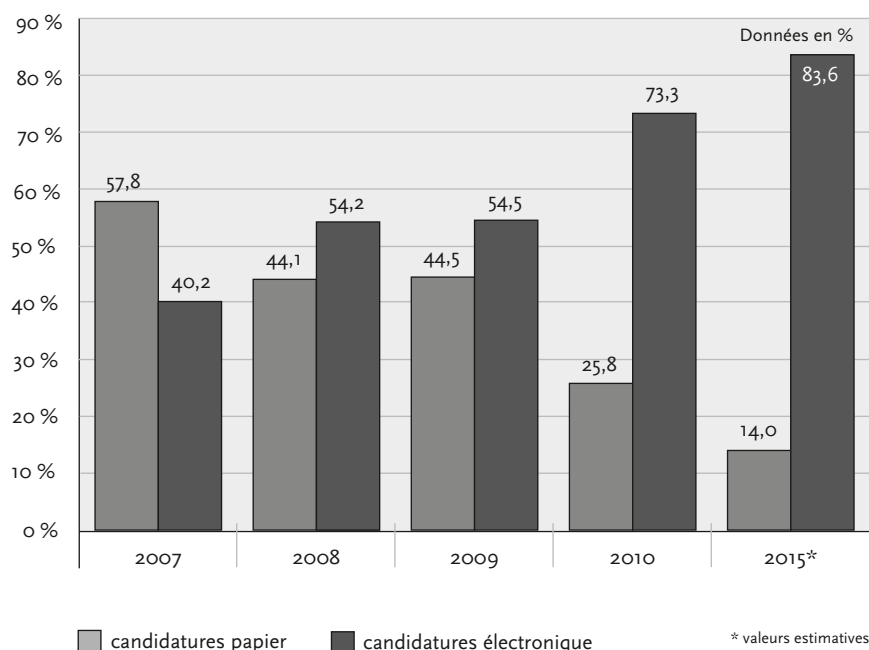
Si l'on considère après l'analyse de la préférence des entreprises la composition de l'arrivée effective des candidatures, on voit dans l'illustration 19 que plus de 6 sur dix candidatures et donc de loin la plupart des candidatures sont arrivées par e-mail en 2010. Le dossier de candidature sur papier a la seconde part par ordre de grandeur avec 25,8 pour cent. 11,9 pour cent de toutes les candidatures arrivées en 2010 étaient des candidatures par formulaire. Ces valeurs montrent que la part de candidatures par formulaire arrivées reste à un niveau relativement constant pendant de longues années. Les participants à l'étude prévoient pour 2015 que leur part passera à 16,1 pour cent. La candidature par e-mail pourrait en l'espace d'un an augmenter de 16,4 pour cent et depuis 2007 de 32,7 pour cent. Les entreprises qui ont répondu prévoient que la part de candidatures qui arrivent par e-mail passera encore à 67,5 pour cent d'ici 2015. Le dossier de candidature sur papier devient de moins en moins important depuis le début des évaluations. En 2007 57,8 pour cent de toutes les candidatures qui arrivaient étaient des dossiers de candidature sur papier. Cela fait une perte de 32,0 pour cent jusqu'à l'année 2010. Pour l'année 2015 les participants à l'enquête prévoient que la part des candidatures sur papier qui arrivent ne sera plus que de 14,0 pour cent.

[ILLUSTRATION 19]: parts des diverses voies de candidatures qui arrivent dans le temps



Si l'on résume la candidature par e-mail et la candidature par formulaire en tant que procédés électroniques et si on les compare avec le dossier de candidature sur papier, on a l'image représentée sur l'illustration 20. 73,3 pour cent de toutes les candidatures arrivant en 2010 dans les plus grandes entreprises suisses étaient donc électroniques et seulement 25,8 pour cent étaient des dossiers sur papier, ce qui constitue une augmentation de la part de procédés électroniques de 33,1 pour cent depuis 2007. Les entreprises interrogées prévoient que cette part passera encore à 83,6 pour cent d'ici 2015. Par contre la part d'arrivée de dossiers de candidature sur papier continuera à diminuer.

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

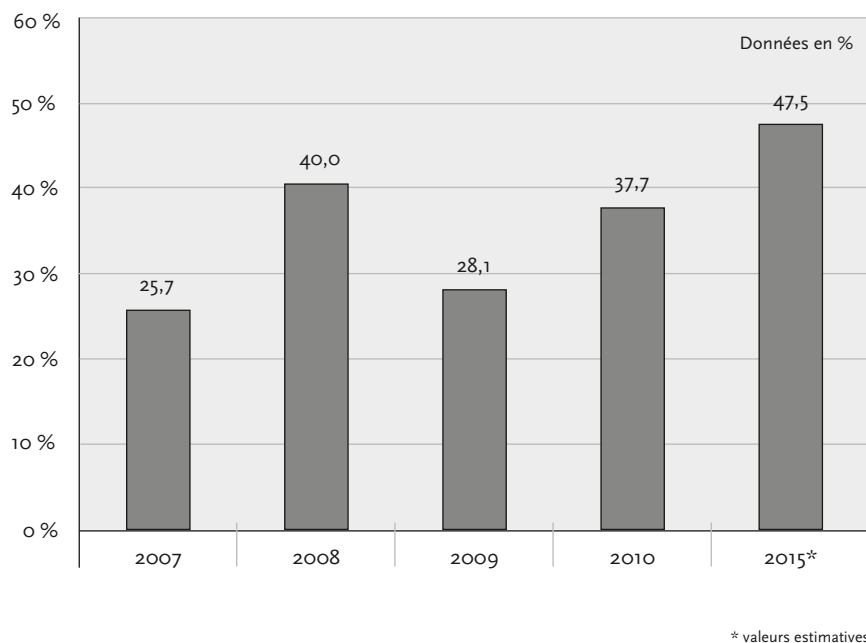


Avec la représentation dans l'illustration 20 l'analyse de l'arrivée des candidatures chez les 500 plus grandes entreprises suisses est terminée. Le paragraphe suivant traite le sujet du recrutement international et la question de l'importance accordée par les grandes entreprises suisses au recrutement international et dans quels pays elles recrutent principalement.

2.7 LE RECRUTEMENT INTERNATIONAL

Le recrutement international, c'est-à-dire le contact et l'embauche de candidats intéressants venant de l'étranger pour la propre entreprise en Suisse est une mesure possible pour les grandes entreprises suisses afin de réagir au manque de candidats adéquats dans leur propre pays. Le chapitre 2.3 a déjà montré que les 500 plus grandes entreprises suisses sont d'une part optimistes pour l'avenir et prévoient une augmentation du nombre de collaborateurs et qu'elles s'attendent d'autre part à une aggravation du manque de personnel qualifié. IL n'est dans ces circonstances pas surprenant que le recrutement international du point de vue des entreprises a de plus en plus d'importance comme le montre l'illustration 21. Pour 37,7 pour cent des entreprises le recrutement international avait une grande importance en 2010. Cette valeur a, par rapport à 2009, quand la crise économique était encore actuelle, augmenté de 9,6 pour cent et est presque au niveau des 2008. Pour 2015 le recrutement international est important ou très important pour 47,5 pour cent des participants à l'enquête, ce qui correspond à une augmentation supplémentaire de 9,8 pour cent par rapport à 2010.

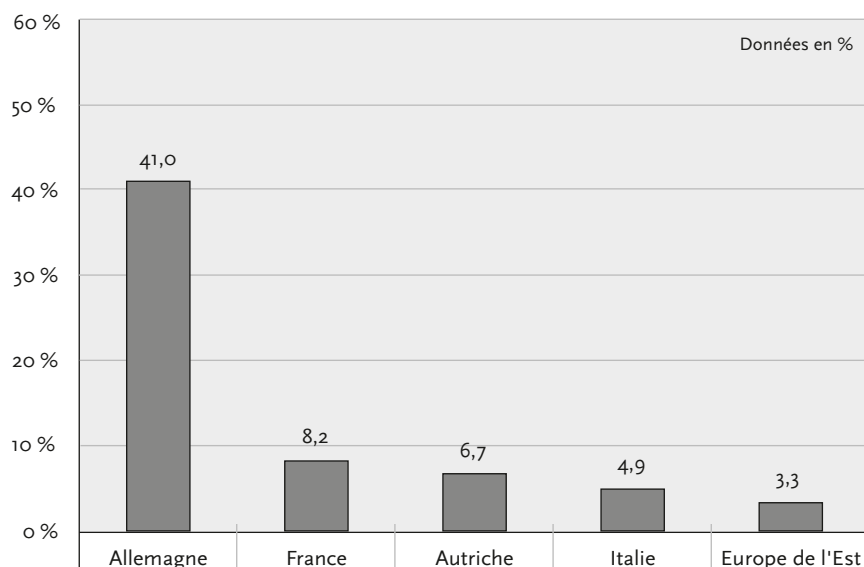
[ILLUSTRATION 21]: l'importance du recrutement international²⁶



Après que l'illustration 21 ait montré que l'importance du recrutement international de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses augmente de plus en plus, on analyse dans ce qui suit dans quels pays les participants à l'étude recrutent principalement dans cet ordre d'idées. Il est exposé dans l'illustration 22 que l'Allemagne est l'objectif principal du recrutement de personnel au-delà des frontières. Plus de quatre entreprises sur dix qui ont répondu recrutent souvent en Allemagne. Tous les autres pays examinés suivent avec un grand écart. Uniquement 8,2 pour cent recrutent souvent en France, 6,7 pour cent d'Autriche, 4,9 pour cent d'Italie et 3,3, pour cent d'Europe de l'Est.

26) Parts des entreprises qui sont plutôt importantes ou très importantes pour le recrutement international.

[ILLUSTRATION 22]: pays dans lesquels les 500 plus grandes entreprises suisses recrutent²⁷



Les résultats dans ce chapitre ont montré que l'importance du recrutement international dans le contexte d'un manque croissant de personnel qualifié augmente à l'intérieur du pays. Dans le cadre de ce recrutement de personnel au-delà des frontières, les 500 plus grandes entreprises suisses ont le plus souvent recours à du personnel venant d'Allemagne. Les autres pays ne jouent qu'un rôle secondaire. Après cette analyse du recrutement international, diverses voies de recrutements sont examinées quant à leur rendement et leur efficacité. On examine en outre ici la manière dont les entreprises répartissent le budget de recrutement dont elles disposent sur les diverses voies de recrutement.

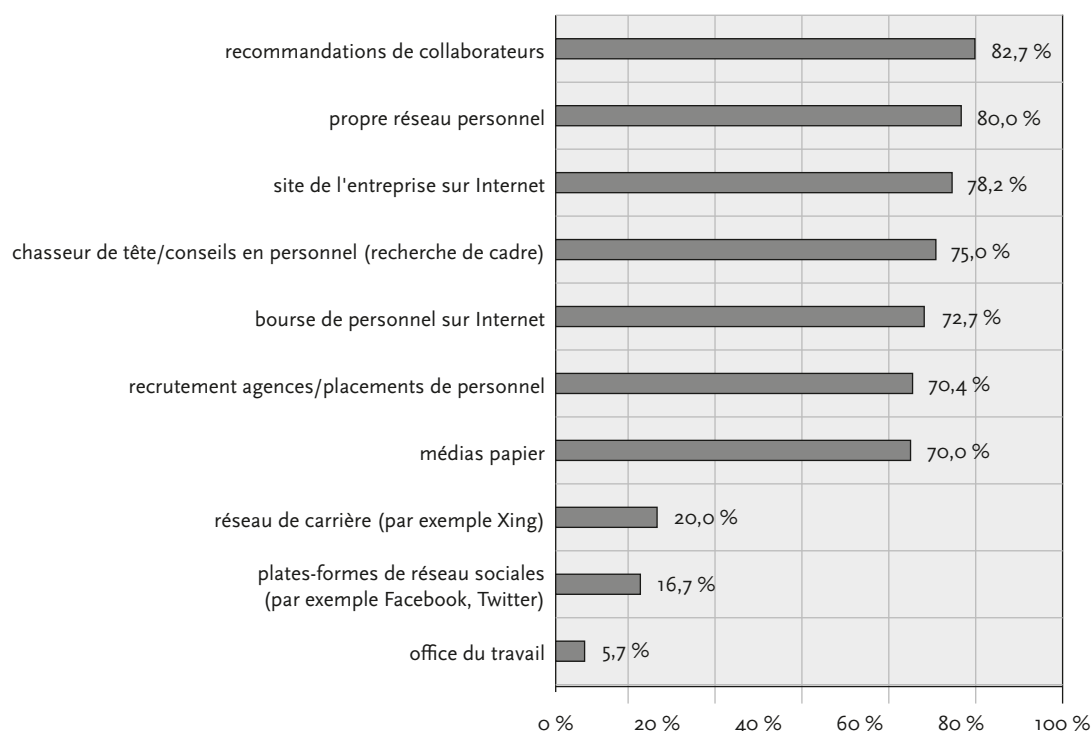
2.8 EFFICACITÉ ET RENDEMENT DES VIES DE RECRUTEMENT ET RÉPARTITION DU BUDGET DE RECRUTEMENT

Pour répondre à la question de savoir quelles sont les voies de recrutement utilisées dans le cadre du recrutement de personnel, la qualité des candidats que l'on obtient par une voie (efficacité de la voie) et le rapport coûts-efficacité présenté par la voie (efficacité de la voie) sont d'une importance décisive. Ces deux éléments sont analysés dans ce qui suit, étant précisé que l'illustration 23 traite tout d'abord l'efficacité. Les résultats montrent que les meilleurs candidats sont recrutés par recommandations de collaborateurs, 82,7 pour cent des entreprises qui ont répondu sont satisfaites ou très satisfaites des candidats engagés sur la base d'une recommandation de collaborateurs. On trouve ensuite les candidats du réseau personnel du recruteur dont huit participants sur dix sont satisfaits ou très satisfaits, puis la page Web de l'entreprise avec 78,2 pour cent à la place trois. Un degré élevé de satisfaction est obtenu en outre avec les candidats ayant été recrutés par chasseurs de têtes/conseils en personnel (75,0 pour cent), bourses d'emplois sur Internet (72,7 pour cent), agences de recrutement/placements de personnel (70,4 pour cent) et médias papier (70,0 pour cent). Uni-

27) Parts des entreprises qui recrutent souvent ou très souvent dans les pays indiqués.

quement deux entreprises sur dix sont par contre satisfaites des candidats engagés par les réaux de carrière. Les plates-formes sociales de réseau réalisent avec 16,7 pour cent un résultat encore inférieur. Les candidats recrutés par l'office du travail sont les moins satisfaisants pour les 500 plus grandes entreprises suisses. Uniquement 5,7 pour cent sont satisfaits ou très satisfaits de ces candidats.

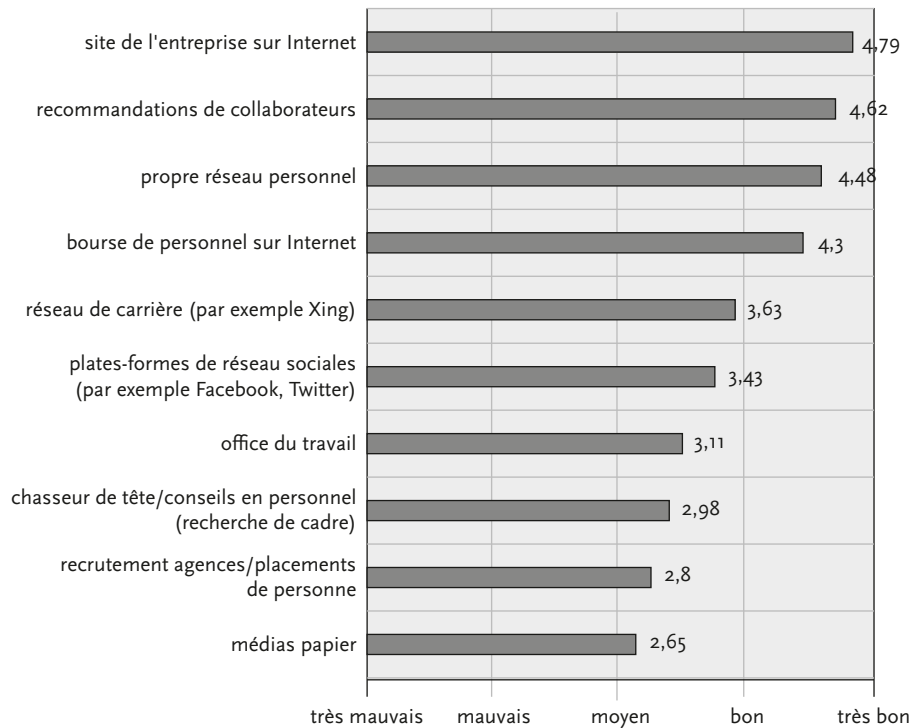
[ILLUSTRATION 23]: satisfaction avec les candidats engagés par diverses voies de recrutement²⁸



Si l'on examine l'efficacité des diverses voies de recrutement, l'illustration 24 montre que la page Web de l'entreprise est, avec une valeur moyenne de 4,79 sur une échelle de 1 (très mauvais) à 5 (très bon) du point de vue des entreprises qui ont répondu la voie présentant le meilleur rapport coûts-efficacité. On trouve aux places deux et trois avec les recommandations des collaborateurs (valeur moyenne = 4,62) et le réseau personnel du recruteur (4,48) deux autres voies internes à l'entreprise. La voie interne à l'entreprise présentant le meilleur rapport coûts-efficacité est, de l'avis des entreprises interrogées, la bourse d'emplois sur Internet avec une valeur moyenne de 4,30. Loin derrière suivent les réseaux de carrière (3,63) et les plates-formes de réseau sociales (3,43). L'office du travail présente encore un bon rapport coûts-efficacité avec une valeur moyenne de 3,11. Les chasseurs de têtes/conseils en personnel (2,98), les agences de recrutement/placements de personnel (2,80) et les médias papier (2,65) sont, avec une valeur moyenne inférieure à 3 de l'avis des 500 entreprises suisses les plus importantes ont respectivement un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais.

28) Parts des entreprises satisfaites ou très satisfaites.

[ILLUSTRATION 24]: rapport coûts-efficacité de diverses voies de recrutement²⁹



Si, après l'analyse d'efficacité et de rendement, on examine ensuite la répartition du budget de recrutement, l'image exposée dans l'illustration 25 en résulte. Les 500 plus grandes entreprises suisses dépensent, avec tout juste 30 pour cent de leur budget de recrutement disponible, le plus pour les bourses d'emplois sur Internet et donc pour la voie de recrutement externe à l'entreprise qui, à leur avis, présente également le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies externes. Les agences de recrutement/conseils en personnel (23,2 pour cent de leur budget de recrutements disponible), les médias papier (21,6 pour cent) et les chasseurs de têtes/conseils en personnel (18,4 pour cent) suivent relativement tout près, bien que les entreprises estiment que ces voies ont un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais, comme l'a montré l'illustration 24.

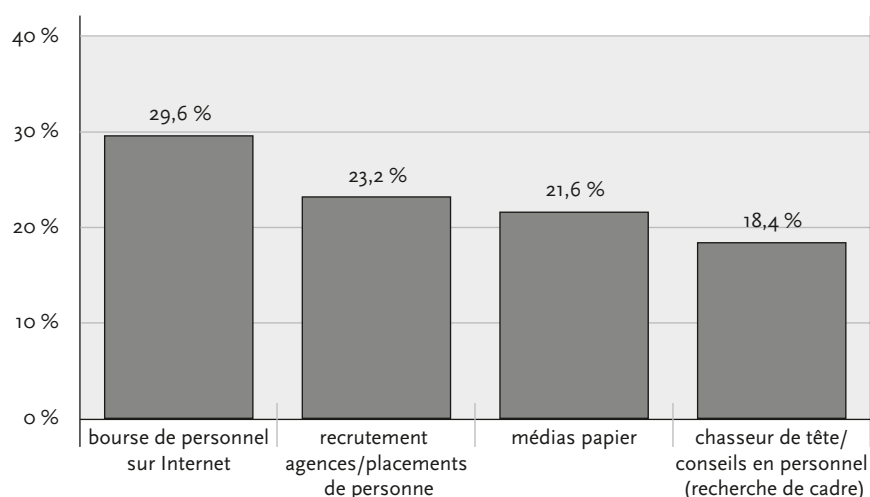
Si l'on considère la répartition du budget de recrutement sur les diverses voies en outre dans le contexte de la question analysée au chapitre 2.4 (illustration 10) de savoir par quelles voies les embauches sont effectivement réalisées, il en résulte une image semblable. À hauteur de tout juste 33 pour cent, la plupart des embauches résultent d'une offre d'emplois sur une bourse d'emplois sur Internet. Cette valeur est éventuellement encore supérieure étant donné que de nombreux candidats sont, par l'offre d'emplois sur une bourse d'emplois sur Internet, dirigés vers la page Web de l'entreprise où ils posent alors leur candidature. Il faut donc supposer que les bourses d'emplois sur Internet sont également responsables d'une part des embauches qui doivent être imputées à la page Web de l'entreprise. Malgré cette grande importance des bourses d'emplois sur Internet pour l'embauche de nouveaux collaborateurs, une part relativement réduite, qui est de tout juste 30 pour cent, du budget de recrutement est employée par les entreprises pour cette voie. Les parts du budget qui

29) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

sont dépensées pour les agences de recrutement, les médias papier et les chasseurs de têtes semblent par contre relativement très importantes si l'on considère le fait que par ces voies seulement 15,7 pour cent (agences de recrutement), 10,7 pour cent (médias papier) et 4,5 pour cent (chasseurs de têtes) des embauches ont effectivement lieu.

À cet endroit se pose d'une manière générale la question de savoir quelle est la stratégie à poursuivre en tant qu'entreprise pour la publication d'offres d'emplois en fonction de l'urgence et de la rareté du profil recherché. Est-il judicieux d'employer des voies très chères telles que les chasseurs de têtes ou partiellement encore des agences de recrutement ? Où faudrait-il plutôt encore en cas de grande urgence et/ou de rareté du profil recherché miser en outre sur ces voies pour augmenter ainsi la probabilité d'occupation d'un poste ? Faut-il se concentrer sur une bourse d'emplois spéciale sur Internet en publiant une grande partie de ses postes vacants ? Ou faut-il d'une manière générale publier tous les postes vacants dans toutes les bourses d'emplois connues sur Internet car chaque utilisation d'une bourse d'emplois sur Internet augmente la probabilité d'occupation d'un poste et parce que les bourses d'emplois sur Internet constituent par rapport aux chasseurs de têtes et aux agences de recrutement une possibilité très avantageuse de faire passer une offre d'emplois ?

[ILLUSTRATION 25]: Parts des dépenses pour diverses voies de recrutement au budget de recrutement total



Après l'analyse de l'efficacité et du rendement de voies de recrutement et l'examen de la part de dépense du budget de recrutement des 500 entreprises suisses les plus importantes pour les diverses voies, on traite au chapitre suivant la question de savoir quelles sont les améliorations de la performance pouvant être obtenues par les participants à l'étude dans leur recrutement de personnel du fait de l'utilisation de la technologie de l'information (IT).

2.9 LA PART D'UTILITÉ PAR UTILISATION DE L'IT DANS LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL

Il a déjà été exposé dans quelques paragraphes de ce rapport de résultats comment les 500 plus grandes entreprises suisses utilisent la technologie de l'information pour organiser le recrutement de personnel (par exemple utilisation d'Internet dans le marketing de personnel, numérisation croissante de l'arrivée des candidatures, etc.). Ce chapitre traite de la question de savoir dans quelle mesure cette utilisation de la technologie de l'information a une part d'utilité pour le processus de recrutement sur le plan du temps, des coûts et de la qualité. Les résultats de l'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses y sont ensuite présentés.

Illustration 26 illustre dans cet ordre d'idées l'accord des participants à l'étude avec les améliorations sur le plan du temps, de la qualité et des coûts dans le processus de recrutement. En considérant la dimension dans le temps, il se révèle que 69,4 pour cent ont dans les dernières années pu réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant.

et l'insertion d'une offre d'emploi pour ce poste vacant. Comme le montre une analyse de corrélation, il y a une relation positive entre cette économie de temps et la publication de postes vacants dans les bourses d'emplois sur Internet et sur la propre page Web de l'entreprise³⁰. En outre 64,5 pour cent des entreprises interrogées ont pu réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant et les entretiens d'embauche dans le passé récent. Plus de quatre entreprises ayant répondu sur dix ont réussi en outre dans les dernières années à réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant et son occupation (Time-to-Hire). Cette réduction du Time-to-Hire est ici en relation positive avec le fait d'admettre des candidatures par formulaire dans l'arrivée des candidatures, comme le montre une autre analyse de corrélation³¹.

Sur le plan financier la moitié des 500 plus grandes entreprises suisses indiquent qu'elles ont réduit les frais par candidature traitée dans les dernières années. Environ quatre participants à l'étude sur dix ont pu dans le passé récent réduire les frais dans le marketing du personnel d'une manière générale. La réduction des frais par candidature traitée est ici en relation positive avec une part élevée de candidatures par formulaire dans l'arrivée de candidatures³².

Sur le plan de la qualité dans le processus de recrutement, plus de six entreprises ayant répondu sur dix indiquent qu'elles ont augmenté la part des candidats souhaités engagés par eux avec succès dans les dernières années. Pour 46,8 pour cent les données des candidats se sont améliorées dans le passé récent et la qualité des candidats a augmenté pour plus de quatre entreprises sur dix. Il y a ici une corrélation positive de la qualité améliorée des données des candidats avec une part élevée de candidatures par formulaire qui arrivent et négative avec la part élevée de dossiers de candidatures sur papier³³.

30) corrélation selon Pearson 0,225 (page Web de l'entreprise) et 0,249 (bourses d'emplois sur Internet) à un niveau de signification de 0,81 (page Web de l'entreprise) et 0,052 (bourses d'emplois sur Internet).

31) corrélation selon Pearson 0,219 à un niveau de signification de 0,088.

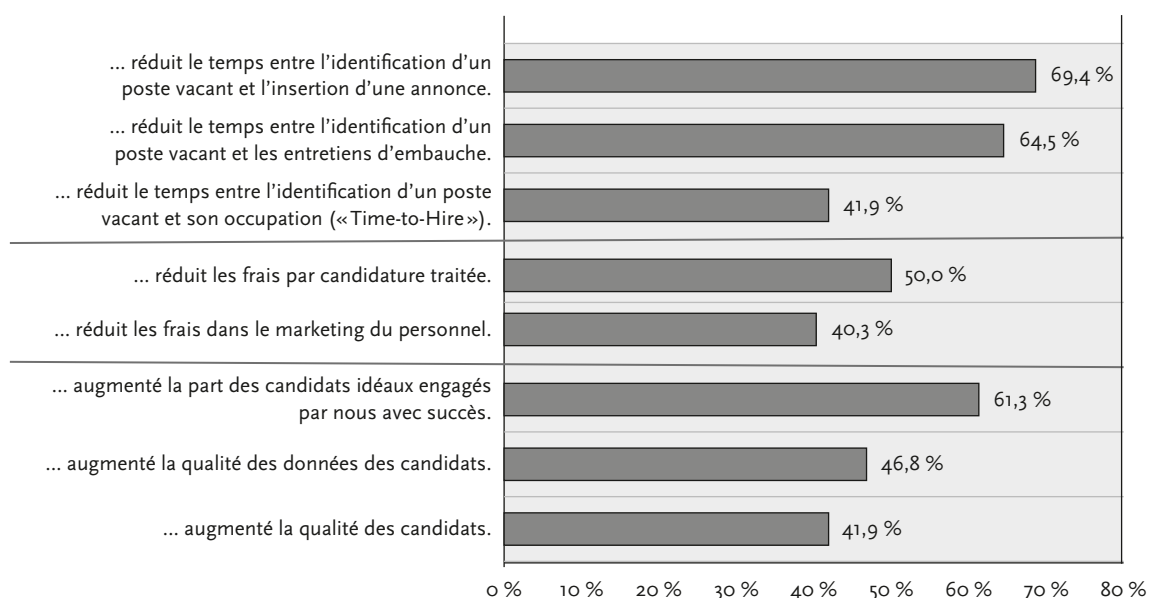
32) corrélation selon Pearson 0,307 à un niveau de signification de 0,015.

33) corrélation selon Pearson 0,325 (candidature par formulaire) et -0,281 (dossier de candidature sur papier) à un niveau de signification de 0,010 (candidature par formulaire) et 0,089 (dossier de candidature sur papier).

Les analyses de corrélation effectuées ont montré que les candidatures par formulaire peuvent non seulement augmenter la qualité dans le processus de recrutement, mais permettre également de réaliser des économies sur le plan du temps et des coûts. Cela tient à la forme électronique et structurée de ce processus de candidature. D'une part on ne demande dans une candidature par formulaire que les données effectivement intéressantes pour l'entreprise. Les informations sur le candidat arrivent donc sous forme concentrée dans l'entreprise et il n'y a pas de sélection manuelle et coûteuse des données effectivement intéressantes, ce qui augmente la qualité des données du candidat du point de vue de l'employeur. D'autre part, les candidatures par formulaire permettent une reprise directe et sans rupture de médium des données du candidat dans des systèmes de traitement ultérieur, comme par exemple des banques de données internes de candidats ou des solutions de gestion de candidats. Il n'est plus nécessaire d'utiliser un scanner pour le dossier de candidature sur papier, un procédé coûteux et qui prend du temps.

[ILLUSTRATION 26]: DLa performance dans le recrutement de personnel³⁴

Nous avons dans notre entreprise dans les dernières années ...



La présentation des connaissances présentées concernant les améliorations de la performance dans le processus de recrutement du personnel met fin à la présentation des résultats de l'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses. Les nombreux résultats quantitatifs présentés jusqu'ici sont complétés par une étude de cas de la pratique dans l'entreprise Roche.

34) Parts des entreprises qui sont d'accord avec les déclarations.

3. ÉTUDE DE CAS ROCHE: MÉDIAS SOCIAUX ET RECRUTEMENT – L'UTILISATION STRATÉGIQUE DE FACEBOOK, TWITTER ET LINKEDIN CHEZ ROCHE

3.1. BRÈVE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Plus de 80.000 collaborateurs chez Roche recherchent, mettent au point et produisent des produits et des prestations de service innovants, diagnostiques et thérapeutiques pour les patients, médecins et autres de la branche de la santé. Les produits de Roche sont vendus dans plus de 150 pays. L'année dernière Roche avait un chiffre d'affaires de 47,5 milliards de francs suisses. Le siège de Roche est situé à Bâle, ainsi que le service de ressources humaines global.

Le recrutement chez Roche est organisé d'une manière décentralisée. Il y a une équipe de recrutement dans chaque pays dans lequel l'entreprise a un lieu d'implantation. Il est responsable des activités sur place et est subordonné au responsable des ressources humaines du pays respectif. Au siège de la société à Bâle il y a en outre une équipe de recrutement global ainsi nommée qui est responsable dans le monde entier de tous les programmes, processus et de l'infrastructure informatique. Cette équipe met au point des méthodes d'approche stratégiques pour le recrutement chez Roche qui peuvent être reprises par les responsables des pays. L'équipe de recrutement global à Bâle est en outre responsable de la formation et du perfectionnement des recruteurs chez Roche. Elle est en outre responsable de la marque globale d'employeur de Roche. Dans cet ordre d'idées l'équipe a par exemple élaboré des directives pour la création de pages Web de carrière sur lesquelles les diverses pages Web de carrière des lieux d'implantation à l'étranger doivent s'orienter. Ces directives doivent assurer que toutes les pages Web de recrutement de Roche et les offres d'emplois qui y sont publiées aient la même structure et un design uniforme. Outre ces activités, l'équipe de recrutement global était responsable dans les dernières années d'une stratégie globale concernant l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement chez Roche. L'importance et la réalisation stratégique de médias sociaux dans le recrutement chez Roche font l'objet de cette étude de cas.

3.2 MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT

Pour Ted Meulenkamp, le manager de programme international attraction et approvisionnement chez Roche, les médias sociaux offrent de « *nombreuses possibilités intéressantes pour le recrutement et l'image de l'employeur chez Roche* ». L'utilisation de médias sociaux dans le recrutement doit ici toujours être discutée dans le contexte des possibilités de représentation de l'entreprise en tant qu'employeur intéressant et pour s'adresser à des candidats qualifiés. Dans ces conditions les objectifs stratégiques de l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement chez Roche sont les suivants:

- faire prendre conscience les intéressés à la carrière et les groupes cibles entrant en ligne de compte de Roche en tant qu'employeur
- transmettre aux candidats potentiels les valeurs et les offres de l'entreprise
- éveiller l'intérêt pour une activité chez Roche chez des candidats potentiels

L'entreprise Roche est actuellement présente sur trois plates-formes de médias sociaux: Facebook, Twitter et LinkedIn. La raison pour laquelle Roche a choisi ces trois plates-formes et comment Roche organise la présence sur ces plates-formes fait l'objet des paragraphes suivants.

3.2.1 UN MODÈLE DE PROCÉDÉ POUR L'UTILISATION DE MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT

« Chacun d'entre nous est en mesure en quelques minutes de s'enregistrer sur Facebook et de publier ensuite des nouvelles sur Facebook. Une méthode d'approche professionnelle et stratégique est cependant nécessaire pour utiliser avec succès les médias sociaux dans le recrutement », constate Ted Meulenkamp pendant qu'il explique la méthode d'approche globale de Roche pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement. Avant que Roche commence à réaliser activement des mesures de recrutement et de marque de l'employeur dans les médias sociaux, l'équipe autour de Ted Meulenkamp à Bâle a mis au point une stratégie comprenant six étapes pour utiliser les médias sociaux et des directives déterminant comment il faut utiliser les médias sociaux chez Roche dans le recrutement.

1. Détermination des objectifs stratégiques

Dans une première étape Roche a défini les objectifs stratégiques pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement. Pour Roche les points suivants sont surtout importants sur le plan stratégique:

- positionner Roche comme employeur intéressant sur le marché du travail (Roche comme « employeur de choix »)
- informer les candidats des possibilités d'une activité chez Roche et permettre une première conversation informelle entre les candidats et l'entreprise
- augmenter le nombre de visiteurs sur la page Web de carrière et d'une manière générale le nombre de candidatures

2. Définition de groupes cibles

Roche a, dans une seconde étape, défini les groupes cibles pour ses activités dans les médias sociaux. « nous engageons environ 8.000 nouveaux collaborateurs par an. Nous ne pouvons pour cette raison pas être actifs dans les médias sociaux pour chaque poste vacant », explique Ted Meulenkamp l'importance de cette étape. Pour cette raison Roche a identifié divers groupes cibles plutôt étroits qui sont très importants pour l'entreprise. Ils comprennent par exemple le marketing, le secteur du personnel, la vente, la recherche et le développement et la technologie de l'information. Sur la base de cette analyse Roche a fixé 52 profils de postes différents qui sont critiques pour l'entreprise et sur lesquels les activités dans les médias sociaux devraient se concentrer. Nous n'utiliserions plutôt pas les médias sociaux pour la recherche de collaborateurs que nous pouvons recruter facilement sur le marché du travail normal. Nous concentrons nos efforts sur les groupes cibles étroits. », souligne Ted Meulenkamp.

3. Choix de plates-formes de médias sociaux

Sur la base des objectifs et des groupes cibles définis, Roche a, dans une troisième étape, choisi les plates-formes sur lesquelles l'entreprise pense pouvoir atteindre les objectifs et les groupes cibles définis. L'entreprise a, à cet effet, procédé à une estimation de diverses plates-formes de médias sociaux et

analysé les activités d'autres entreprises dans les médias sociaux. Sur la base de cette analyse Roche a adopté des activités sur Facebook, Twitter et LinkedIn.

4. Définition d'un catalogue des sujets

Outre le choix des bonnes plates-formes, la détermination d'un catalogue de sujets est l'étape la plus importante dans le cadre d'une démarche stratégique pour utiliser les médias sociaux dans le recrutement. « Il n'y a rien de pire qu'une page de Facebook ou un profil de Twitter qui n'a pas été actualisé depuis des semaines ou des mois », constate Ted Meulenkamp. Roche a pour cette raison défini un catalogue de sujets et établi un ordre du jour pour la publication régulière d'informations dans les médias sociaux. Il est important dans cet ordre d'idées que les contenus dans les médias sociaux soient authentiques et compatibles avec d'autres sujets des entreprises. IL est en outre important pour Roche que non seulement des informations des entreprises qui ont déjà été publiées sur d'autres voies soient affichées, mais que les sujets soient une réelle plus-value pour les utilisateurs de médias sociaux. Roche cherche également à construire une relation basée sur la confiance avec des sujets actuels et authentiques entre les candidats et l'entreprise. Le catalogue de sujets basé sur ces objectifs est exposé au tableau suivant.

[ILLUSTRATION 27]: catalogue de sujets de Roche pour les médias sociaux

Jour de la semaine	Sujets
Lundi	Les sujets qui sont publiés le lundi représentent Roche comme un employeur attirant et montrent comment la recherche et le développement ou le marketing chez Roche sont organisés. Ces sujets mettent moins des postes vacants concrets au premier plan, mais communiquent plutôt le message suivant: «Roche est une entreprise avec laquelle il est très agréable de travailler»
Mardi	Roche publie et attire l'attention sur des offres d'emplois concrètes qui sont la plupart du temps en relation avec le sujet qui était le centre d'intérêt lundi.
Mercredi	Les sujets que Roche traite en tant qu'employeur sont le centre d'intérêt mercredi. Ces sujets comprennent entre autres comment Roche est évalué en tant qu'employeur, les produits de Roche qui sont couronnés de succès ou des interviews avec des employés
Jeudi	Des aides générales pour le processus de candidature ou la propre évolution de carrière sont publiées jeudi. Dans cet ordre d'idées, Roche veut offrir aux visiteurs des plates-formes de médias sociaux une plus-value en relation avec une activité chez Roche. Cela doit surtout favoriser les liens des demandeurs d'emploi intéressés avec les profils de Roche.
Vendredi	Les sujets du vendredi sont flexibles et ils ne sont pas définis précisément. On peut traiter des sujets de la semaine actuelle, comme par exemple un autre article sur Roche en tant qu'employeur ou sur des produits de Roche, mais aussi des développements de la pharmacie qui n'ont pas de rapport direct avec Roche. Roche souhaite en outre un bon week-end à chaque visiteur le vendredi.

5. Fixer les responsabilités

Outre les objectifs et les contenus, il est important de nommer les collaborateurs qui sont responsables de la publication de contenus dans les médias sociaux et qui doivent réagir aux commentaires d'autres utilisateurs. Actuellement Ted Meulenkamp et un autre collègue sont responsables des activités dans les médias sociaux chez Roche, étant précisé que tous les deux sont assistés par d'autres auteurs.

6. Gestion de commentaire

Roche a en outre introduit une gestion systématique de commentaires. L'entreprise a analysé les commentaires d'articles dans les médias sociaux et, sur cette base, mis au point 40 réponses standard avec lesquelles la plupart des commentaires des utilisateurs des plates-formes des médias sociaux peuvent être adressés. Ces réponses sont constamment perfectionnées et complétées, si bien que divers collaborateurs doivent être à l'avenir en mesure de réagir aux articles dans les médias sociaux et que les réponses et les commentaires de chacun de ces collaborateurs aient toujours un contenu et un style aussi semblables que possible.

7. Contrôle des médias sociaux

La dernière étape de l'approche stratégique de Roche est le contrôle du succès des activités dans les médias sociaux. Les chiffres caractéristiques tels que le nombre de candidats, le nombre de visiteurs de la page Web de carrière ou le nombre d'embauches du fait des activités de médias sociaux sont importants pour contrôler d'une part l'atteinte des objectifs stratégiques et recenser d'autre part le succès général des mesures de médias sociaux.

« Les médias sociaux offrent de nombreuses possibilités pour les entreprises et leurs activités de recrutement. Le travail avec les médias sociaux est couronné de succès si l'on choisit une approche stratégique orientée sur des objectifs déterminés. Il est cependant important de souligner pour quels objectifs les médias sociaux ne sont pas destinés », c'est ainsi que Ted Meulenkamp résume l'approche de Roche. Roche a ici établi la règle claire selon laquelle on ne discute pas dans les médias sociaux des produits eux-mêmes, du développement et de la fabrication de produits, de chemins cliniques, de chiffres caractéristiques financiers et autres, pas de sujets en relation avec le recrutement. Étant donné que les objectifs primaires dans les plates-formes de médias sociaux sont le recrutement et la marque de l'employeur, tous les sujets concernant en particulier le recrutement font l'objet des activités et discussions sur les trois plates-formes mentionnées. Les différentes activités sur ces trois voies choisies (Facebook, Twitter et LinkedIn) sont donc présentées en détails dans ce qui suit.

3.2.2 ACTIVITÉS DE ROCHE DANS LES MÉDIAS SOCIAUX

Roche a, pour ses activités dans les médias sociaux, choisi les plates-formes Facebook, Twitter et LinkedIn parce que ce sont des plates-formes globales et que Roche a une approche globale dans sa stratégie de recrutement. On explique dans les trois paragraphes suivants comment ces trois plates-formes sont utilisées chez Roche.

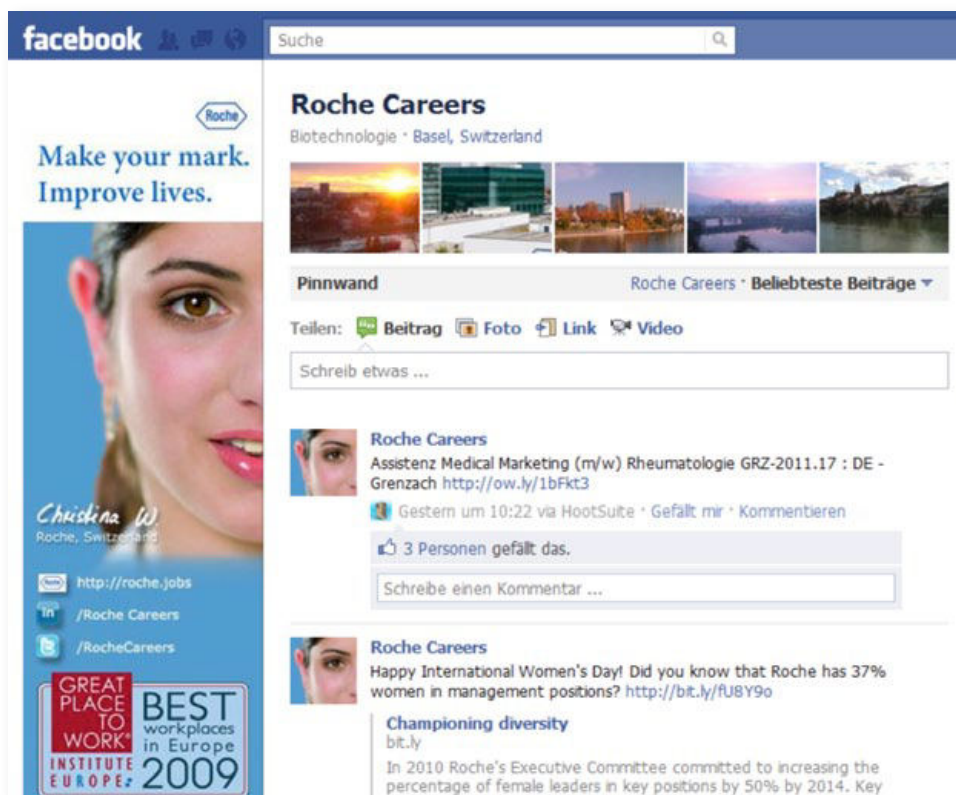
3.2.2.1 FACEBOOK

Du point de vue de Roche Facebook offre de très bonnes possibilités pour la marque de l'employeur. Sur la page de fan de Facebook des entreprises, des demandeurs d'emplois intéressés doivent s'enthousiasmer pour une activité chez Roche. On cherche à permettre une première communication informelle entre les candidats potentiels et l'entreprise et à augmenter le nombre de candidats sur la page Web de carrière de l'entreprise. L'entreprise Roche s'est tout d'abord concentrée sur des activités telles que la mise à la disposition d'informations sur tous les aspects de l'entreprise, et, après les premières expériences positives, a ajouté des activités concrètes de recrutement comme par exemple une bourse d'emplois. La méthode d'approche de Roche n'est pas d'aller activement vers des personnes dans les médias sociaux. L'entreprise respecte au contraire la vie privée des candidats par une méthode d'approche plutôt passive. Roche propose aux candidats intéressés d'utiliser Facebook pour s'informer sur Roche en tant qu'employeur et invite les utilisateurs de Facebook à participer aux discussions sur la page de Roche. Roche invite en outre également ses recruteurs qui sont représentés sur Facebook à participer à la page et à la remplir de vie. Roche donne cependant à ses recruteurs l'instruction claire de ne pas accepter de demandes d'amitié de candidats potentiels, mais de transférer des activités de ce genre au réseau de carrière LinkedIn. Les diverses fonctionnalités de Roche sur Facebook sont les suivantes (<http://www.facebook.com/RocheCareers>; voir illustration 28):

- **page de démarrage (message de bienvenue):**
sur la page de démarrage Roche informe le visiteur de l'objectif de la page et d'autres sources d'information possibles telles que par exemple Twitter ou LinkedIn.
- **panneau d'affichage (mur):**
le panneau d'affichage est la plate-forme centrale de communication sur Facebook sur laquelle non seulement Roche, mais encore d'autres utilisateurs de Facebook peuvent publier et commenter des commentaires, des liens, des vidéos, etc.
- **Info:**
le dessous d'informations de la page de fan de Facebook de Roche met à la disposition des informations générales sur l'entreprise- comme par exemple le nombre de collaborateurs, les produits de Roche, etc.
- **Carrière (votre carrière):**
la page de carrière informe des profils généraux que Roche recherche et pour lesquels Roche offre des emplois. Ces profils sont par exemple le marketing, la vente, la recherche et le développement, etc. Ces profils sont enregistrés avec des liens qui conduisent les visiteurs sur des informations complémentaires sur la page Web de carrière de l'entreprise.

- **Développement du personnel (développement):**
sur la page de développement du personnel il est expliqué aux demandeurs d'emplois intéressés comment une carrière à long terme peut évoluer chez Roche. Les divers échelons de carrière, les propriétés de l'échelon respectif et d'autres possibilités de développement sont présentés à cet effet.
- **Postes vacants (Work for us):**
Roche publie des postes vacants sous ce point de menu. Une vue d'ensemble générale des postes vacants est tout d'abord donnée aux utilisateurs de cette page, mais aussi une fonction de recherche pour une recherche détaillée. Pour chaque poste vacant la page donne des informations complémentaires ainsi que la possibilité de présenter directement sa candidature pour le poste. En outre chaque visiteur peut créer un lien avec chaque poste vacant par le bouton « me plaît »-dans son propre profil.
- **Enquêtes (sondage):**
Sur cette page les utilisateurs de la page de fan de Facebook de Roche ont la possibilité de participer de participer au développement de la page. Roche offre des enquêtes permettant aux utilisateurs d'évaluer des possibilités de développement ultérieures ou des élargissements de la page et à indiquer ainsi à Roche comment la page peut être élargie et les fonctionnalités souhaitées par les utilisateurs.
- **Photos (Photos):**
Des photos de l'entreprise sont publiées sous ce point de menu..

[ILLUSTRATION 28]: page de fan de Roche sur Facebook

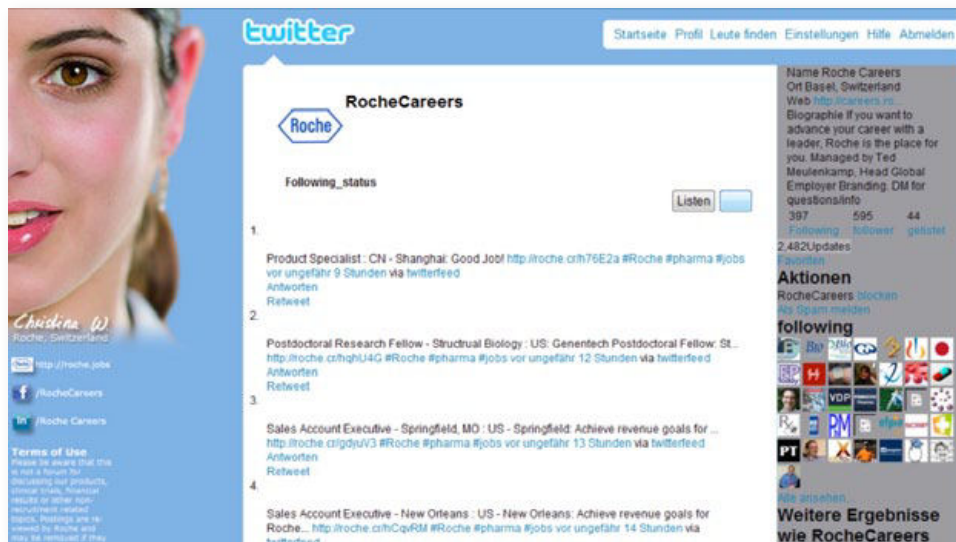


3.2.2.2 TWITTER

Roche utilise actuellement la plate-forme Twitter pour publier des offres d'emplois et des contenus qui sont également publiés sur Facebook et renvoie à des articles intéressants supplémentaires. Entre huit et dix postes vacants sont publiés par Roche par jour sur Twitter avec des liens sur des contenus dans d'autres sources comme Facebook ou LinkedIn. Roche se concentre ici sur les 52 profils de poste succincts prédéfinis, si bien qu'il n'est pas nécessaire de publier chaque poste vacant sur Twitter.

Poche permet en outre aux recruteurs de posséder leur propre voie Twitter pour être en mesure d'informer ainsi des groupes cibles déterminés d'une manière ciblée sur des postes vacants. Les recruteurs ne doivent pas cependant remplir la voie activement de nouvelles. Grâce à une liaison des profils LinkedIn des recruteurs avec Twitter a lieu une publication automatique des postes vacants dont un recruteur est responsable.

[ILLUSTRATION 29]: profil de Roche sur Twitter



3.2.2.3 LINKEDIN

Sur LinkedIn Roche a mis en place une page de carrière qui utilise les fonctions du profil d'entreprise de LinkedIn. Cette page de carrière informe des postes vacants chez Roche, des évolutions actuelles dans l'entreprise ainsi de Roche en tant qu'employeur et offre une liste avec des collaborateurs de Roche qui sont membres de LinkedIn. Roche a en outre fondé un groupe de carrière sur LinkedIn comprenant actuellement 500 collaborateurs et plus de 3.200 autres utilisateurs de LinkedIn. Roche souhaite en outre que tous les recruteurs qui sont membres de LinkedIn participent à la discussion dans ce groupe pour pouvoir par cette voie entrer en contact avec des candidats potentiels. Pour cette raison Roche offre également sur LinkedIn une plate-forme d'échange sur des sujets pharmaceutiques. Cela doit permettre une communication entre les collaborateurs et les recruteurs de Roche ainsi que d'autres intéressés. Roche essaie en outre d'uniformiser l'aspect des recruteurs sur LinkedIn, de telle sorte que de précieuses informations telles que par exemples les groupes cibles recherchés, les postes vacants actuellement, les données de contact, etc. soient représentées d'une manière uniforme.

Les activités sur LinkedIn ont déjà donné leurs fruits chez Roche. Ted Meulenkamp peut dans cet ordre d'idées rapporter quelques succès: *«je connais au moins un recruteur qui a réalisé plus de 59 embauches l'année dernière par Unkedin. Nous nous efforçons de rassembler des chiffres exacts, mais nous savons que nous recrutons entre-temps de très nombreux collaborateurs par Unkedin».*

[ILLUSTRATION 30]: profil de Roche sur LinkedIn

The screenshot shows the LinkedIn profile of Roche, Germany. The header includes the LinkedIn logo and navigation tabs: Start, Profil, Kontakte, Gruppen, Stellenmarkt, Post, Unternehmen, Mehr. The main content area has a banner with the slogan "Make your mark. Improve lives." and a photo of a man. Below the banner, there are sections for "Careers at Roche", "Jobs you may be interested in...", and "Contact a Roche Recruiter". The right sidebar shows "Roche hat 13.670 Follower" and "So sind Sie mit Roche verbunden".

3.3 BILAN

Quand on l'interroge sur le succès des médias sociaux dans le recrutement chez Roche Ted Meulenkamp sourit et répond: «*J'ai trouvé mon travail ici par Unkedin. C'est tout dire*». Il ajoute «*quand on travaille bien, on peut atteindre un nombre important de personnes avec des messages positifs et l'on peut créer un commerce supplémentaire important, ce qui sont les deux objectifs les plus importants dans la marque de l'employeur*». Les médias sociaux offrent d'excellentes possibilités dans ce domaine et sont du point de vue de Roche une possibilité supplémentaire d'entrer en contact avec des candidats potentiels et de rechercher des collaborateurs qualifiés. «*Les médias sociaux ne peuvent cependant pas remplacer d'autres méthodes d'approche dans le recrutement comme par exemple les bourses d'emplois sur Internet*», souligne Ted Meulenkamp.

Les stratégies et les instruments utilisés dans le recrutement ont changé au cours de deux dernières décennies et évoluent encore constamment. Dans cet ordre d'idées les exigences imposées à un recruteur ont également changé. Pour réussir dans le recrutement, un recruteur doit disposer de nos jours d'une multitude de connaissances et d'aptitudes. Ces connaissances comprennent également la bonne utilisation des médias sociaux. Il faut d'une manière générale savoir aussi communiquer et utiliser un système de gestion des candidats ainsi que s'y retrouver sur les pages de carrière de la propre entreprise et dans les bourses d'emplois sur Internet. «*Le travail dans le recrutement est intéressant car nous sommes constamment confrontés à de nouveaux défis tels que les médias sociaux. Quand on s'y attaque en équipe, on peut avoir beaucoup de succès*» c'est ainsi que Ted Meulenkamp résume l'utilisation de médias sociaux chez Roche.

4. SYNTHÈSE

L'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses dans le cadre de l'étude actuelle «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» a démontré que le manque de personnel qualifié du point de vue des participants à l'enquête est la tendance externe la plus importante dans le domaine du recrutement de personnel en 2011, suivie de l'évolution démographique et de la fluctuation de collaborateurs. En ce qui concerne les défis clés internes à l'entreprise pour le recrutement de personnel en 2011, les liens avec les collaborateurs sont à la première place. Aux places deux et trois suivent la création d'une image de l'employeur dirigée vers l'intérieur («rester employeur de choix») et la marque de l'employeur.

Les grandes entreprises suisses qui ont répondu sont très optimistes pour l'avenir. D'une part les participants à l'enquête s'attendent à une évolution des affaires très positive et d'autre part une entreprise sur deux prévoit qu'elle emploiera en 2011 plus de collaborateurs qu'au début de l'année. Des difficultés dans la réalisation de ce projet pourraient cependant résulter du manque omniprésent de personnel qualifié en Suisse. Il se révèle dans la prévision des participants à l'étude selon laquelle 37,5 pour cent de leurs postes vacants en 2011 seront difficiles à pourvoir et que 4,9 pour cent ne seront pas pourvus faute de candidat adéquat. Les valeurs ont augmenté en comparaison avec les années précédentes, ce qui documente une aggravation du manque de personnel qualifié. Pour l'avenir, il y aura encore de l'avis des entreprises une aggravation supplémentaire du manque de candidats adéquats. Les entreprises estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront la moindre disponibilité de candidats.

Une réaction possible au manque de personnel qualifié à l'intérieur du pays est le recrutement à l'étranger pour la propre entreprise en Suisse. L'importance d'un recrutement international de ce genre a, pour les 500 plus grandes entreprises suisses, dans la comparaison d'années, nettement augmenté et à leur avis augmentera encore à l'avenir. On recrute alors principalement en Allemagne.

D'autres mesures innovantes telles que par exemple l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement pourrait contribuer à un meilleur résultat d'une entreprise dans la concurrence pour les talents. Les résultats de l'étude montrent que les grandes entreprises suisses dans le cadre du recrutement de personnel ont dès aujourd'hui recours aux applications de médias sociaux telles que Xing ou Facebook pour rechercher des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés ou pour faire de la publicité pour la propre image d'employeur. Des voies de ce genre ne sont par contre que très peu utilisées pour passer des offres d'emplois ainsi que pour rechercher des candidats adéquats. L'étude de cas dans l'entreprise Roche au chapitre 3 donne un exemple intéressant pratique de l'utilisation judicieuse et réussie de médias sociaux dans le recrutement de personnel.

Si l'on considère les voies traditionnelles d'insertion d'offres d'emplois, ce sont les voies sur Internet de la page Web de l'entreprise et la bourse d'emplois sur Internet qui dominent. 86,8 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les entreprises qui ont répondu sur la propre page Web et 69,4 pour cent dans les bourses d'emplois sur Internet. Il est, dans cet ordre d'idées, particulièrement intéressant de constater que plus d'embauches effectives résultent de bourses d'emplois sur Internet (32,8 pour cent) que par la propre page de l'entreprise sur le Web (30,4 pour cent) bien que plus de postes vacants sont publiés sur la propre page Web de l'entreprise que dans les bourses d'emplois sur Internet.

L'analyse de l'arrivée des candidatures montre une nette dominance de la candidature par e-mail. Ce procédé constitue avec 61,4 pour cent la part la plus importante de l'arrivée des candidatures des 500 plus grandes entreprises suisses et est également préférée par un participant sur deux. La candidature par formulaire se situe, avec 22,6 pour cent, à la deuxième place, dans la faveur des entreprises. Seulement 8,1 pour cent préfèrent le dossier de candidature sur papier. Dans l'arrivée effective de candidatures suit, après la candidature par e-mail, le dossier de candidature sur papier avec une part de 25,8 pour cent. 11,9 pour cent de toutes les candidatures sont des candidatures par formulaire. L'importance de la candidature par e-mail a donc nettement augmenté au cours des années, tandis que le dossier de candidature sur papier a énormément perdu d'importance. La candidature par formulaire se trouve depuis 2007 à un niveau comparable. Pour l'avenir les entreprises prévoient que la part du dossier de candidature continuera à diminuer, ce qui, à leur avis, va avec une part croissante de candidatures par e-mail et par formulaire. Si l'on résume les candidatures par e-mail et par formulaire en tant que procédés électroniques, on constate que dès aujourd'hui 73,3 pour cent de toutes les candidatures arrivent par voie électronique dans les 500 plus grandes entreprises suisses.

En ce qui concerne l'efficacité des différentes voies de recrutement, les participants à l'enquête indiquent que les meilleurs candidats sont recrutés par des recommandations de collaborateurs. Ils sont également très satisfaits des candidats qui arrivent dans leur entreprise par le réseau personnel des recruteurs, la page Web de l'entreprise, les chasseurs de têtes et les bourses d'emplois sur Internet. En ce qui concerne l'efficacité des différentes voies, le rapport coûts-efficacité a été analysé. Des l'avis des entreprises interrogées c'est la page Web de l'entreprise qui a le meilleur rapport coûts/efficacité, puis les recommandations de collaborateurs et le réseau personnel des recruteurs. La bourse d'emplois sur Internet est à la quatrième place. Elle a ainsi le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies de recrutement externes à l'entreprise. Les 500 plus grandes entreprises suisses dépensent également le plus pour la propre page de l'entreprise sur le Web (29,6 pour cent du budget de recrutement à leur disposition). Bien que les participants à l'étude estiment que les agences de recrutement, les médias papier et les chasseurs de têtes ont un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais, ils dépensent cependant une part respectivement relativement importante de leur budget de recrutement pour ces voies (23,2 pour cent pour les agences de recrutement, 21,6 pour cent pour les médias papier et 18,4 pour cent pour les chasseurs de têtes.).

Les entreprises qui ont répondu dans le passé récent ont pu, par l'utilisation de la technologie de l'information (IT) dans leur recrutement de personnel réaliser des améliorations de la performance sur le plan du temps, des coûts et de la qualité. 41,9 pour cent ont réussi à réduire le temps pour l'embauche dans les dernières années. Une entreprise sur deux a été en mesure de réduire les coûts par candidature traitée et 46,8 pour cent ont obtenu une amélioration des données des candidats. Des analyses de corrélation montrent qu'en particulier les candidatures par formulaire sont en relation positive avec les économies de temps et de coûts réalisées et avec les améliorations de la qualité.

ANNEXE

Résumé de la gestion des « tendances du recrutement 2010 – Suisse » (von Stetten et al. 2010)

Encore un manque de personnel qualifié: il y a, indépendamment des conditions cadres économiques, encore un manque de candidats qualifiés. Les entreprises qui ont répondu prévoient que presque trois postes vacants sur dix seront difficiles et 3,7 impossibles à pourvoir.

Réduction réduit des embauches nettes: pour 2010 28,1 pour cent des 500 plus grandes entreprises suisses prévoient qu'elles emploieront à la fin de l'année plus de collaborateurs qu'au début de l'année, ce qui fait 3,6 pour cent de moins qu'en 2009. L'évolution négative s'est toutefois nettement ralentie après une réduction dramatique de 64 à 31,7 pour cent l'année précédente (voir: von Stetten et al. 2009).

Les voies sur Internet dominant dans les avis de recrutement: plus de huit postes vacants sur dix sont mis au concours dans les entreprises interrogées sur la propre page Web de l'entreprise. Plus de deux tiers de tous les postes vacants sont en outre publiés dans les bourses d'emplois sur Internet. Environ seulement encore un poste vacant sur trois est mis au concours dans les médias papier, ce qui constitue la valeur la plus réduite depuis le début des examens avec les entreprises suisses en 2006.

Pour la première fois plus de six embauches sur dix par Internet: l'année précédente plus de six embauches sur dix résultaient pour la première fois dans les entreprises interrogées d'offres d'emplois sur la propre page Web ou dans les bourses d'emplois sur Internet. À l'inverse seulement 20,5 pour cent de toutes les embauches résultent de médias papier.

Pour la première fois la plupart des candidatures arrivent par e-mail: à hauteur de 54,5 pour cent la plupart des candidatures sont arrivées l'année dernière par voie électronique (somme des candidatures par e-mail et par formulaire) dans les entreprises. Les candidatures par e-mail sont préférées par plus de quatre participants à l'étude sur dix et constituent avec 45,0 pour cent de toutes les candidatures qui arrivent pour la première fois la plus grande part de toutes les candidatures qui arrivent dans les entreprises qui ont répondu.

Importance encore réduite de Google et des plates-formes de réseau sociales: les moteurs de recherche Google et les plates-formes de réseau sociales ne sont encore utilisés que relativement rarement par les participants à l'étude. Actuellement seulement 17,5 pour cent des entreprises recherchent souvent par le moteur de recherche Google et 14,5 pour cent dans le réseau orienté sur la carrière Xing des informations sur des candidats adéquats.

Index des illustrations

[ILLUSTRATION 1]:	répartition selon le nombre de collaborateurs dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)	13
[ILLUSTRATION 2]:	répartition selon le chiffre d'affaires dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)	14
[ILLUSTRATION 3]:	l'importance de tendances externes et non influençables directement pour le recrutement de personnel	15
[ILLUSTRATION 4]:	défis internes pour le recrutement du personnel d'entreprises.	16
[ILLUSTRATION 5]:	l'évolution prévue des affaires	17
[ILLUSTRATION 6]:	augmentation prévue du nombre de collaborateurs dans le temps	18
[ILLUSTRATION 7]:	parts des postes difficiles ou impossibles à pourvoir dans les entreprises dans le temps	19
[ILLUSTRATION 8]:	disponibilité de candidats en fonction de la spécialité.	20
[ILLUSTRATION 9]:	parts des postes vacants publiés dans les diverses voies de recrutement.	21
[ILLUSTRATION 10]:	parts des embauches effectuées par les diverses voies de recrutement.	22
[ILLUSTRATION 11]:	opinion générale sur les médias sociaux dans le recrutement du personnel	25
[ILLUSTRATION 12]:	modifications résultant des médias sociaux dans le recrutement	26
[ILLUSTRATION 13]:	des applications des médias sociaux pour passer des offres d'emplois	26
[ILLUSTRATION 14]:	utilisation des applications des médias sociaux pour la publicité pour l'image.	27
[ILLUSTRATION 15]:	utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats adéquats	28
[ILLUSTRATION 16]:	utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats déjà identifiés	29

[ILLUSTRATION 17]:	évaluations des employeurs sur Internet	30
[ILLUSTRATION 18]:	préférences des entreprises qui ont répondu pour l'arrivée des candidatures dans le temps.	31
[ILLUSTRATION 19]:	parts des diverses voies de candidatures qui arrivent dans le temps	32
[ILLUSTRATION 20]:	comparaison du dossier de candidature sur papier et de la candidature électronique dans le temps.	33
[ILLUSTRATION 21]:	l'importance du recrutement international	34
[ILLUSTRATION 22]:	pays dans lesquels les 500 plus grandes entreprises suisses recrutent	35
[ILLUSTRATION 23]:	satisfaction avec les candidats engagés par diverses voies de recrutement.	36
[ILLUSTRATION 24]:	rapport coûts-efficacité de diverses voies de recrutement	37
[ILLUSTRATION 25]:	Parts des dépenses pour diverses voies de recrutement au budget de recrutement total	38
[ILLUSTRATION 26]:	Dla performance dans le recrutement de personnel	40
[ILLUSTRATION 27]:	catalogue de sujets de Roche pour les médias sociaux	43
[ILLUSTRATION 28]:	page de fan de Roche sur Facebook	46
[ILLUSTRATION 29]:	profil de Roche sur Twitter	47
[ILLUSTRATION 30]:	profil de Roche sur LinkedIn.	48

.....
D'autres exemplaires de cette étude peuvent être commandés contre participation. En outre, vous pouvez également demander les études suivantes :

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
«tendances du recrutement 2011 – un examen empirique avec les 1.000 plus grandes entreprises allemandes et les 300 plus grandes entreprises des branches de la finance, de l'informatique et du service public»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, janvier 2011

Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
«tendances du recrutement dans la classe moyenne en 2011 – un examen empirique avec 1.000 entreprises de classe moyenne allemande»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, janvier 2011

Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
«pratique de la candidature 2011 – un examen empirique avec plus de 10.000 demandeurs d'emplois et intéressés à la carrière»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, janvier 2011

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; von Westarp, Falk
«tendances du recrutement 2010 – Suisse: un examen empirique avec les 500 plus grandes entreprises suisses»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, avril 2010

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim
«tendances du recrutement 2010 – Autriche: un examen empirique avec les 500 plus grandes entreprises autrichiennes»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, juin 2010

[Contact Suisse]

Dr. Falk von Westarp
Directeur/Contry Manager
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™

Table des matières

AVANT-PROPOS	2
TABLE DES MATIÈRES	3
COMPTE-RENDU DE GESTION	5
VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE AVEC LE TOP-500 DES ENTREPRISES SUISSES	7
1. INTRODUCTION	10
2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE AVEC LES ENTREPRISES SUISSES DU TOP-500	12
2.1 Composition des participants à l'enquête	12
2.2 Tendances et défis dans le recrutement du personnel	14
2.3 Estimation des besoins en personnel et de la situation économique	17
2.4 L'importance de diverses voies de recrutement externes	20
2.5 L'utilisation de médias sociaux dans le recrutement de personnel	22
2.6 L'arrivée des candidatures dans l'entreprise	30
2.7 Le recrutement international	33
2.8 Efficacité et rendement des vies de recrutement et répartition du budget de recrutement	35
2.9 La part d'utilité par utilisation de l'IT dans le recrutement de personnel	39

3. ÉTUDE DE CAS ROCHE: MÉDIAS SOCIAUX ET RECRUTEMENT – L'UTILISATION STRATÉGIQUE DE FACEBOOK, TWITTER ET LINKEDIN CHEZ ROCHE	41
3.1 Brève présentation de l'entreprise.	41
3.2 Médias sociaux dans le recrutement	41
3.2.1 Un modèle de procédé pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement.	42
3.2.2 Activités de Roche dans les médias sociaux	45
3.2.2.1 Facebook	45
3.2.2.2 Twitter	47
3.2.2.3 LinkedIn	48
3.3 Bilan	49
4. SYNTHÈSE.	50
ANNEXE	52
INDEX DES ILLUSTRATIONS	53

COMPTE-RENDU DE GESTION

L'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes qui a été effectuée par le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg de Francfort-sur-le-Main en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland donne les résultats suivants:

tendances et défis du recrutement en 2011: les cinq tendances externes les plus importantes du recrutement et les cinq défis clés internes à l'entreprise dans le recrutement de personnel en 2011 sont les suivants du point de vue des 500 entreprises suisses les plus importantes:

5 tendances principales en 2011 (externes)	5 défis clés principaux en 2011 (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 interne de l'employeur rester un « employeur de choix »
3) Fluctuation des collaborateurs départ de collaborateurs qualifiés	3) Marque de l'employeur constitution d'une marque d'employeur
4) Mondialisation interdépendance mondiale croissante	4) Alignement engrenage entre les ressources humaines et les services spécialisés
5) Conditions cadres légales réalisation des directives du législateur	5) Support de la gestion supérieure visibilité du marketing du personnel dans l'entreprise

Le manque de personnel qualifié devient critique: les grandes entreprises suisses qui ont répondu sont d'avis qu'il sera difficile de trouver un candidat approprié pour 37,5 pour cent de leurs postes vacants en 2011. Cette valeur a, en l'espace d'un an, augmenté de 8,5 pour cent, ce qui est considérable. Les participants à l'étude supposent en outre qu'environ cinq pour cent de leurs postes vacants ne seront pas pourvus en 2011 par manque de candidat approprié. Les perspectives pour l'année 2015 laissent prévoir une aggravation supplémentaire du manque de personnel qualifié. En ce qui concerne les spécialités, les entreprises estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront la moindre disponibilité de candidats.

Nombre croissant de collaborateurs: les 500 entreprises suisses les plus importantes s'attendent à une augmentation du nombre de collaborateurs. La moitié des participants à l'étude suppose qu'ils emploieront à la fin de l'année 2011 plus de collaborateurs qu'au début de l'année. Seulement plus d'un quart des participants était de cet avis l'année précédente.

.....

Candidature par e-mail en progression: la candidature par e-mail est préférée par la plupart des entreprises suisses et domine également l'arrivée effective de candidatures. Une entreprise sur deux qui a répondu manifeste une préférence pour la candidature par e-mail, qui, avec 61,4 pour cent, représente la plus grande partie des candidatures des participants à l'étude qui arrivent. 73,3 pour cent de l'ensemble des candidatures sont arrivés par voie électronique dans les entreprises. Les dossiers de candidature sous forme de papier ne représentaient plus qu'une part de 25,8 pour cent.

Internet offre les voies de recrutement les plus importantes: les voies sur Internet ont la plus grande importance dans le marketing de personnel. 86,8 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les 500 entreprises suisses les plus importantes sur la propre page de l'entreprise sur le Web et environ 70 pour cent dans les bourses d'emplois sur Internet. En ce qui concerne les embauches effectivement réalisées, les bourses d'emplois sur Internet ont même une part dominante. 32,8 pour cent des embauches réalisées en 2010 résultent d'une offre d'emploi dans une bourse d'emploi sur Internet. 30,4 pour cent des embauches ont été effectuées par la propre page de l'entreprise sur le Web.

Les médias sociaux sont déjà partiellement utilisés: les applications de médias sociaux sont déjà utilisées en vue de la publicité pour l'image de marque et pour la recherche d'informations complémentaires sur les candidats déjà identifiés. Plus de 20 pour cent des entreprises présentent la propre image de marque d'employeur dans Facebook et 12,1 pour cent dans Xing. 27,9 pour cent ont recours à Xing pour rechercher des informations sur des candidats déjà identifiés et 18,3 pour cent à Facebook. Les médias sociaux n'ont par contre encore qu'une importance relativement réduite pour l'insertion d'offres d'emplois et pour la recherche active de candidats appropriés.

Les meilleurs candidats sont choisis par recommandations de collaborateurs: la plus grande satisfaction dans les 500 entreprises suisses les plus importantes a été obtenue avec des candidats qui ont été recrutés sur la base de recommandations de collaborateurs. Aux places deux à cinq de la liste des voies de recrutement les plus efficaces suivent le réseau personnel des recruteurs, la page de l'entreprise sur le Web, les chasseurs de tête et les bourses d'emplois sur Internet. L'office pour l'emploi et les plates-formes de réseau sociales telles que Facebook, battus, occupent les dernières places.

La page de l'entreprise sur le Web a le meilleur rapport coûts-efficacité: la propre page de l'entreprise sur le Web a, de l'avis des participants à l'étude, le meilleur rapport coûts/efficacité de toutes les voies de recrutement, suivie par les recommandations de collaborateurs, le réseau personnel, le recruteur et la bourse d'emplois sur Internet et les médias papier occupent ici les dernières places.

Augmentations de la performance par recrutement électronique: plus de quatre des 10 entreprises qui ont répondu ont pu réduire le temps pour l'embauche dans les dernières années. Un participant sur deux à l'étude a réduit les frais par candidature traitée dans le passé plus récent et, pour 46,8 pour cent, la qualité des données des candidats a été améliorée. Une analyse de corrélation montre ici une relation positive entre une réduction du temps pour l'embauche et le fait d'admettre des candidatures de formulaire. Il y a en outre une relation positive entre une part élevée de candidatures par formulaire dans l'arrivée de candidatures et des frais baissant par candidature traitée et une qualité améliorée des données des candidats.

VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE AVEC LE TOP-500 DES ENTREPRISES SUISSES

Les «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» présentes sont la cinquième édition d'une série d'études. 69 entreprises ont participé en tout à l'interrogation des 500 entreprises les plus importantes, ce qui correspond à un taux de réponses obtenues de 13,8 pour cent. Les données sont, selon les deux critères du chiffre d'affaires (respectivement total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances) et du nombre de collaborateurs, représentatives 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 ultérieure de l'étude les résultats sont finalement présentés en détails et analysés.

Le manque de personnel qualifié et l'évolution démographique sont les tendances du recrutement les plus importantes appartenant au domaine de l'entreprise en 2011: pour les 500 entreprises suisses les plus importantes le manque de personnel qualifié et l'évolution démographique sont de loin les tendances externes les plus importantes pour le recrutement en 2011. La fluctuation des collaborateurs, la mondialisation et les conditions cadres légales (réalisation de directives légales, telles que par exemple la loi fédérale suisse sur l'égalité entre femmes et hommes (GlG)) suivent aux places trois à cinq.

Les liens avec les collaborateurs et la marque interne de l'employeur sont les principaux défis clés pour les entreprises en 2011: le principal défi clé pour le travail de recrutement des grandes entreprises suisses en 2011 est les liens avec les propres collaborateurs, suivi de la constitution d'une image interne d'employeur. La marque de l'employeur occupe la troisième place. Aux places quatre et cinq suivent une connexion plus étroite entre les intérêts du marketing de personnel et les services spécialisés (alignement) et la création d'une meilleure visibilité du marketing de personnel pour les décideurs dans l'entreprise.

Accroissement net du personnel: les 500 entreprises suisses les plus importantes prévoient des nombres croissants de collaborateurs. Une entreprise sur deux suppose qu'elle emploiera à la fin de l'année 2011 plus de collaborateurs qu'au début de l'année. Cette valeur augmente en l'espace d'un an de 22 pour cent, ce qui est considérable. En 2010 seulement 28 pour cent des participants à l'étude supposaient qu'il y aurait un accroissement net du personnel.

Manque important de candidats appropriés: le manque omniprésent de personnel qualifié s'aggravera encore de l'avis des participants à l'étude. Les experts du personnel prévoient que 37,5 pour cent de tous les postes vacants seront difficiles à pourvoir en 2011 et que 4,9 pour cent ne pourront pas du tout être pourvus. Les deux valeurs ont augmenté par rapport à l'année précédente. L'augmentation est surtout énorme pour les postes vacants difficiles à pourvoir, ce qui représente un accroissement de 8,5 pour cent. Pour l'année 2015 les entreprises suisses les plus importantes prévoient une aggravation du manque de personnel spécialisé. En ce qui concerne les diverses spécialités, les participants à l'étude estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront de loin la moindre disponibilité de candidats. Seuls 25,4 pour cent (IT) respectivement 21,2 pour cent (F&E) sont d'avis que des candidats de ces spécialités seront disponibles sur le marché du travail.

Mise au concours des postes: à hauteur de 86,8 pour cent, les grandes entreprises suisses publient la plus grande partie de leurs postes vacants sur leur propre page sur le Web. Tout juste sept des dix postes vacants sont publiés dans les bourses d'emplois sur Internet. Ces deux voies sur Internet sont donc clairement les plus importantes pour la publication d'offres d'emplois. Les agences de recrutement/ placements de person-

.....
nel suivent à hauteur de 25,3 pour cent et les médias papier à hauteur de 20,7 pour cent. Seuls 5,0 pour cent de tous les postes vacants sont signalés à l'office du travail. Les réseaux de carrière (2,4 pour cent) et les plates-formes sociales de réseau (2,0 pour cent) ont encore moins d'importance.

Occupation des postes: bien que les 500 entreprises suisses les plus importantes publient plus de postes vacants sur leur propre page sur le Web que dans les bourses d'emplois sur Internet, plus d'embauches résultent des bourses d'emplois sur Internet. 32,8 pour cent des embauches effectivement réalisées en 2010 résultent d'une offre d'emploi dans une bourse d'emplois sur Internet, 30,4 pour cent d'une offre d'emploi sur la propre page de l'entreprise. 15,7 pour cent résultent d'agences de recrutement/de placements de personnel et 10,7 pour cent par médias papier. 4,5 pour cent des embauches effectives ont lieu par chasseur de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres). L'office du travail (1,0 pour cent), les réseaux de carrière (0,7 pour cent) et les plates-formes sociales de réseau (0,7 pour cent) ne jouent qu'un rôle secondaire en ce qui concerne les embauches effectuées. 3,5 pour cent de toutes les embauches ont été effectuées en 2010 par d'autres voies telles que les recommandations de collaborateurs ou les foires de personnel.

Dominance de la candidature électronique: la moitié des participants à l'étude préfère la candidature par e-mail. La candidature par formulaire suit. Elle est préférée par 22,6 pour cent et le dossier de candidature sur papier est préféré par 8,1 pour cent. Presque une entreprise sur cinq n'a pas de préférence claire et nette pour un procédé de candidature déterminé. Une partie plus importante des entreprises qu'à l'année précédente préfère ainsi la candidature par e-mail et la candidature par formulaire, tandis que la préférence pour le dossier de candidature sur papier (perte de 16,9 pour cent en l'espace de 12 mois) diminue nettement.

La candidature par e-mail domine également dans l'arrivée effective des candidatures des 500 entreprises suisses les plus importantes. Sur 10 candidatures, plus de six sont arrivées en 2010 par e-mail chez les participants à l'étude. Les dossiers de candidature ont représenté un quart de toutes les candidatures arrivées et 11,9 pour cent étaient des candidatures par formulaire. Pour l'année 2015 les entreprises prévoient que la part des candidatures par e-mail continuera à augmenter au détriment du dossier de candidature sur papier. Si l'on rassemble les procédés de candidature par formulaire et par e-mail en tant que procédés électroniques, il se révèle qu'en 2010 déjà 73,3 pour cent de toutes les candidatures sont arrivées par voie électronique dans les 500 entreprises suisses les plus importantes.

Utilisation des médias sociaux dans le recrutement de personnel: la plate-forme sociale de réseau Facebook et le réseau de carrière Xing sont surtout utilisés dès aujourd'hui dans le recrutement de personnel de grandes entreprises suisses. Environ une entreprise sur cinq présente la propre image d'employeur régulièrement dans Facebook, et 12,1 pour cent a recours à cet effet à Xing. 27,9 pour cent recherchent régulièrement dans Xing et 18,3 pour cent dans Facebook des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés. Pour l'insertion d'offres d'emplois et pour la recherche active de candidats appropriés, les applications de médias sociaux ne sont utilisées que relativement rarement. 6,6 pour cent seulement des entreprises qui ont répondu publient régulièrement des postes vacants dans Xing, et 11,5 pour cent y recherchent activement des candidats intéressants.

Recrutement international: pour 37,7 pour cent des participants à l'étude le recrutement international est important ou très important. Cette valeur a augmenté d'environ dix pour cent en l'espace d'un an. Une augmentation supplémentaire d'environ dix pour cent résulte dans le pronostic pour l'année 2015. L'importance du recrutement international augmente donc constamment pour les grandes entreprises suisses éventuellement en raison de l'amélioration de la conjoncture en combinaison avec l'aggravation du manque de personnel spé-

.....

cialisé en Suisse. L'Allemagne est surtout le pays cible du recrutement de personnel au-delà des frontières. Plus de quatre des dix entreprises interrogées recrutent souvent en Allemagne. Tous les autres pays examinés ne jouent qu'un rôle nettement moins important. Seulement 8,2 pour cent recrutent souvent en France et 6,7 pour cent en Autriche. L'Italie suit avec 4,9 pour cent et l'Europe de l'Est avec 3,3 pour cent.

Efficacité et rendement des voies de recrutement et répartition du budget de recrutement: 82,7 pour cent des entreprises qui ont répondu sont satisfaites ou très satisfaites des candidats engagés sur recommandations de collaborateurs. Le réseau personnel du recruteur suit de près (80,0 pour cent) avec la propre page de l'entreprise sur le Web (78,2 pour cent). Trois quarts des entreprises interrogées se déclarent très satisfaites des candidats arrivés dans l'entreprise par chasseur de têtes/conseils en personnel (recherche de cadres) et 72,7 pour cent des candidats trouvés dans les bourses d'emplois sur Internet. Une part nettement inférieure de participants se déclare satisfaite des candidats trouvés dans les réseaux de carrière (20,0 pour cent), dans les plateformes sociales de réseau (16,7 pour cent) et les offices du travail (5,7 pour cent).

La voie de recrutement présentant le meilleur rapport coûts-efficacité est la propre page sur le Web (valeur moyenne 4,79). Les recommandations de collaborateurs (4,62), le réseau personnel du recruteur (4,48) et les bourses d'emplois sur Internet (4,30) suivent aux places. La bourse d'emplois sur Internet présente donc du point de vue des participants à l'enquête le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies de recrutement externes à l'entreprise. Les seules voies présentant de l'avis des entreprises ayant répondu un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais sont le chasseur de têtes (2,98), les agences de recrutement (2,80) et les médias papier (2,65).

Avec juste 30 pour cent du budget de recrutement à leur disposition, les 500 entreprises suisses les plus importantes dépensent le plus pour les bourses d'emplois sur Internet et donc pour la voie externe présentant à leur avis le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies externes. Les agences de recrutement suivent avec 23,2 pour cent et les médias papier avec 21,6 pour cent. 18,4 pour cent du budget de recrutement sont dépensés pour les chasseurs de têtes.

Utilité de l'utilisation de la technologie de l'information (IT): en tenant compte de la dimension de qualité, plus de six de 10 entreprises ont pu augmenter la part des candidats souhaités engagés par eux avec succès dans les dernières années. Pour 46,8 pour cent les données des candidats se sont améliorées et pour 41,9 pour cent la qualité des candidats a augmenté. Il y a ici une corrélation positive de la qualité améliorée des données des candidats avec une part élevée de candidatures par formulaire qui arrivent et négative avec la part élevée de dossiers de candidatures sur papier. Une entreprise sur deux est parvenue à réduire les frais par candidature traitée dans le passé plus récent et plus de quatre entreprises sur dix à réduire les frais dans le marketing de personnel. Des frais réduits par candidature traitée sont ici en relation positive avec une part élevée de candidatures par formulaire qui arrivent. Presque sept des dix entreprises qui ont répondu ont enfin pu, dans les dernières années, réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant et l'insertion d'une offre d'emploi. Cette économie de temps survient avec une publication de postes vacants dans les bourses d'emplois sur Internet et sur la propre page Web de l'entreprise, comme le montre une analyse de corrélation. La réduction du temps pour l'embauche obtenue par 41,9 pour cent des entreprises interrogées est en relation positive avec le fait d'admettre des candidatures par formulaire.

1. INTRODUCTION

Le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg et de Francfort-sur-le-Main effectue depuis l'année 2007 en collaboration avec Monster Worldwide Switzerland chaque année la série d'études «tendances du recrutement en Suisse». Les «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» actuelles constituent ainsi la cinquième édition de cette série d'études. L'étude a pour objectif et motivation d'identifier, de suivre et de contribuer activement à la réalisation des évolutions et tendances actuelles dans le recrutement du personnel de grandes entreprises suisses.

Le présent rapport de résultats donne une vue d'ensemble fondée du recrutement de personnel dans les grandes entreprises suisses après la fin de la crise économique. L'économie suisse est en pleine expansion, ce qui est souligné par une augmentation du produit intérieur brut de 2,6 pour cent en 2010 (NZZ Online du 02.03.2011)¹. Dans ces circonstances les examens effectués montreront si la relance économique se fait déjà sentir dans les besoins en personnel des entreprises et comment les responsables du personnel jugent actuellement le manque de personnel qualifié qui était déjà omniprésent en temps de crise. Une liste des rangs élaborée pour la première fois dans le cadre de cette étude montre que précisément ce manque de personnel qualifié est du point de vue des entreprises suisses la tendance externe la plus importante qui a une influence sur le recrutement de personnel. Il y a ensuite avec l'évolution démographique et la fluctuation des collaborateurs deux sujets en relation directe avec le problème du manque de personnel qualifié. Les entreprises doivent donc plus que jamais mettre au point des stratégies nouvelles et innovantes dans le recrutement du personnel pour venir à bout activement du phénomène de manque de disponibilité de bons candidats plus rapidement que la concurrence et éviter le départ des propres prestataires.

Un sujet important pourrait devenir dans cet ordre d'idées l'utilisation de médias sociaux (comme par exemple les plates-formes de réseau sociales telles que Facebook et Twitter ou les réseaux de carrière tels que Xing et LinkedIn) dans le recrutement de personnel, ce qui est un autre point principal des «tendances du recrutement en 2011 en Suisse». Pour garantir une vue intégrale sur le recrutement dans les entreprises suisses les plus importantes, on analyse en outre dans ce qui suit par quelles voies les offres d'emplois sont publiées et les embauches effectuées, quels sont les procédés de candidature préférés des entreprises et par quelle voie les candidatures arrivent effectivement. On se concentre également ici sur le recrutement international c'est-à-dire la recherche de candidats au-delà des frontières. Comme dans les dernières années, cette édition de la série d'études «tendances du recrutement en Suisse» comporte une analyse de la part d'utilité obtenue du fait de l'utilisation de la technologie de l'information dans le recrutement de personnel. Le rendement et l'efficacité de voies de recrutement sont en outre analysés à l'aide de leur rapport coûts/efficacité et de la qualité des candidats.

Les résultats présentés dans ce qui suit résultent de l'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes (critère de sélection: chiffre d'affaires, respectivement total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances) entre novembre 2010 et mars 2011. L'interrogation est basée sur un questionnaire élaboré par les auteurs de l'étude. Des constatations résultant de la littérature spécialisée actuelle, des entretiens avec des experts en recrutement de la Suisse et de l'Allemagne, les résultats des «tendances du recrutement en Suisse» des années précédentes et l'expérience personnelle de plusieurs années des auteurs dans le domaine du recrutement de personnel ont apporté une contribution importante à l'élaboration de ce questionnaire.

1) http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/die_schweiz_waechst_kraeftig_1.9738950.html (date d'appel: 21.03.2011)

Après la présentation des résultats de l'interrogation quantitative au chapitre 2, une étude de cas est présentée au chapitre 3 avec l'entreprise Roche. Des aperçus intéressants de la pratique en résultent. Ils indiquent les possibilités de l'utilisation de médias sociaux dans le cadre du recrutement. Un résumé des résultats obtenus au chapitre 4 complète le présent rapport des résultats.

2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE EMPIRIQUE AVEC LES ENTREPRISES SUISSES DU TOP-500

69 entreprises en tout ont participé à l'interrogation des 500 entreprises suisses les plus importantes dans le cadre de la cinquième édition de la série d'études « tendances du recrutement en Suisse » effectuée chaque année, ce qui correspond à un taux de réponses obtenues de 13,8 pour cent. Ces 69 entreprises constituent la base des résultats présentés dans ce qui suit.

2.1 COMPOSITION DES PARTICIPANTS À L'ENQUÊTE

Une caractérisation des participants à cette étude est effectuée dans ce chapitre, en ce qui concerne les caractéristiques du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires (respectivement total du bilan pour les banques et recettes de primes brutes pour les assurances)². Un test de la représentativité du sondage est effectué en outre dans chaque cas (= totalité de tous les participants) par rapport à la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes.

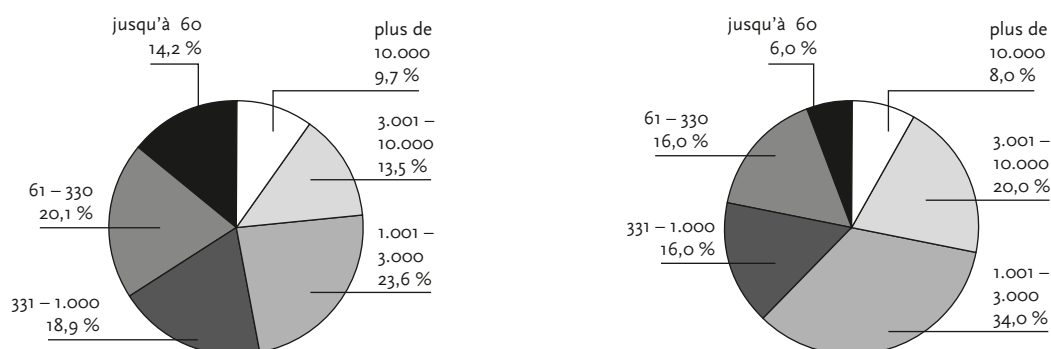
L'illustration 1 montre la répartition de la totalité principale (diagramme gauche) et le sondage (diagramme droit) selon le critère du nombre de collaborateurs. Un regard sur le sondage montre que 6,0 pour cent des participants à l'étude ont jusqu'à 60 collaborateurs. Respectivement 16,0 pour cent emploient entre 61 et 330 ainsi qu'entre 331 et 1.000 collaborateurs. Avec 34,0 pour cent la plus grande partie des entreprises qui ont répondu a entre 1.001 et 3.000 employés. Un participant à l'étude sur cinq a entre 3.001 et 10.000 collaborateurs et chez 8,0 pour cent plus de 10.000 personnes sont engagées.

Un test de représentativité en ce qui concerne la caractéristique du nombre de collaborateurs des entreprises dans le sondage est positif. Le sondage peut donc être considéré comme représentatif pour la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes conformément à la classification selon le nombre de collaborateurs³.

2) le chiffre d'affaires, le total du bilan et les recettes de primes brutes sont rassemblés sous le terme de chiffre d'affaires dans ce qui suit pour simplifier.

3) La valeur de probabilité d'erreur du test chi carré dépasse à hauteur de 0,221 le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut ainsi supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et dans la totalité de base.

[ILLUSTRATION 1]: répartition selon le nombre de collaborateurs dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)

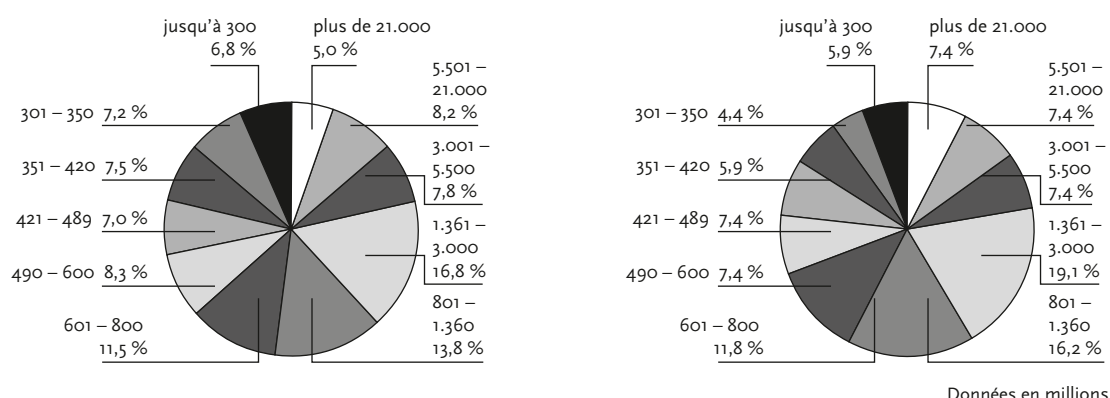


En tant que seconde catégorie le chiffre d'affaires est utilisé pour caractériser les entreprises participantes. La répartition des entreprises est visualisée dans l'illustration 2 conformément à cette caractéristique dans la totalité principale (diagramme gauche) et dans le sondage (diagramme droit). Par conséquent 5,9 pour cent des entreprises ayant répondu ont un chiffre d'affaires allant jusqu'à 300 millions de francs suisses. 4,4 pour cent ont entre 301 et 350 millions de francs suisses et 5,9 pour cent entre 351 et 420 millions de francs suisses. Pour respectivement 7,4 pour cent des participants à l'étude le chiffre d'affaires se situe entre 421 et 489 millions de francs suisses ainsi qu'entre 490 et 600 millions de francs suisses. 11,8 pour cent ont un chiffre d'affaires entre 601 et 800 millions de francs suisses et 16,2 pour cent entre 801 et 1.360 millions de francs suisses. Avec 19,1 pour cent la plus grande partie des entreprises a un chiffre d'affaires entre 1.361 et 3.000 millions de francs suisses. Respectivement 7,4 pour cent indiquent un chiffre d'affaires entre 3.001 et 5.500 francs suisses, entre 5.501 et 21.000 millions de francs suisses ainsi que plus de 21.000 millions de francs suisses.

Un test de représentativité du présent sondage selon le critère du chiffre d'affaires donne un résultat positif. Par conséquent le sondage conformément à la classification effectuée selon le critère du chiffre d'affaires peut être classifié comme représentatif pour la totalité principale de 500 entreprises suisses⁴.

4) La valeur de probabilité d'erreur du test Chi-carré dépasse à hauteur de 0,992 le niveau de signification habituellement exigé de 0,050. On peut ainsi supposer qu'il y a une répartition identique dans le sondage et la totalité de base.

[ILLUSTRATION 2]: répartition selon le chiffre d'affaires dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)



Après que les tests de représentativité aient montré que le présent sondage selon les critères du chiffre d'affaires et du nombre de collaborateurs est représentatif pour la totalité principale des 500 entreprises suisses les plus importantes, des tendances externes actuelles et des défis internes pour le recrutement du personnel de grandes entreprises suisses sont analysés dans le chapitre suivant.

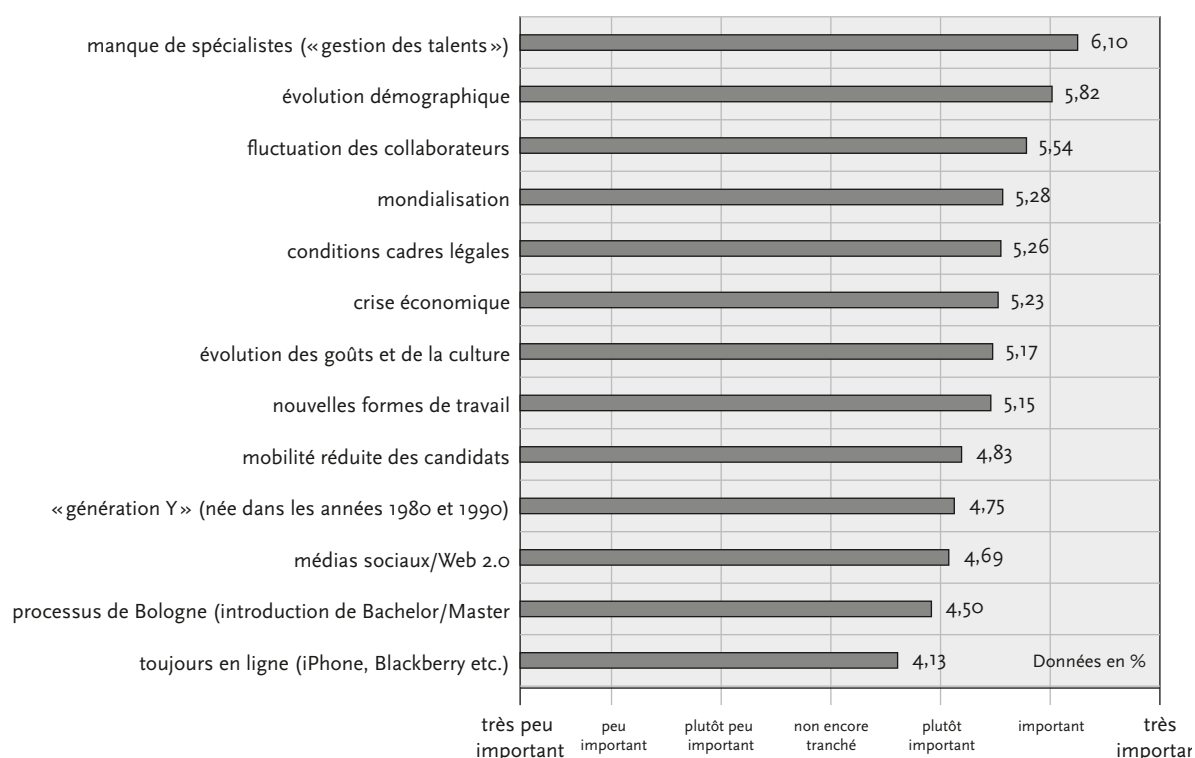
2.2 TENDANCES ET DÉFIS DANS LE RECRUTEMENT DU PERSONNEL

Une multitude de tendances externes ont des répercussions sur le recrutement de personnel d'entreprises. Des exemples classiques sont la situation de la conjoncture ou l'évolution démographique. Des évolutions externes de ce genre créent des conditions cadres sur lesquelles les entreprises n'ont aucune influence et dans lesquelles elles doivent essayer d'organiser leur recrutement de personnel le mieux possible. Il y a en outre cependant également de nombreux défis clés internes à l'entreprise dans le domaine du recrutement que les entreprises doivent maîtriser. Cette catégorie comprend les sujets de la marque de l'employeur ou les liens avec les collaborateurs que les entreprises peuvent organiser activement elles-mêmes. Déjà au cours de leurs préparatifs des « tendances du recrutement en 2011 en Suisse » les auteurs de l'étude ont, par des interrogations d'experts à plusieurs échelons avec en tout 35 responsables expérimentés du personnel, identifié 13 tendances externes et 15 défis internes. Les 500 entreprises suisses les plus importantes ont été enfin interrogées quant à la signification de ces tendances externes et défis internes, ce qui se dégage des résultats représentés dans l'illustration 3 (tendances externes) et dans l'illustration 4 (défis internes).

Comme le montre l'illustration 3, le manque de personnel spécialisé est sur une échelle de 1 (très peu important) à 7 (très important) avec une valeur moyenne de 6,10 du point de vue des 500 entreprises suisses les plus importantes de loin la tendance externe la plus importante pour le recrutement du personnel en 2011. À la seconde place suit l'évolution démographique (valeur moyenne = 5,82) avec une certaine avance devant la fluctuation de collaborateurs (5,54). Dans un large milieu suivent tout près l'un derrière l'autre les sujets de la mondialisation (5,28), des conditions cadres légales (5,26), de la crise économique (5,23), l'évolution des goûts et de la culture (5,17) et les nouvelles formes de travail (5,15). La mobilité réduite des candidats (4,83), la « génération Y » (4,75), les médias sociaux (4,69) et le processus de Bologne (4,50) occupent les

rangs neuf à 12 au dernier tiers. Le sujet « toujours en ligne » avec une valeur moyenne de 4,13 occupe la dernière place dans la liste de tendances externes et donc non influençables pour le recrutement de personnel. Il faut souligner le fait que toutes les 13 tendances évaluées ont une valeur moyenne supérieure à 4,0 et sont donc de l'avis des participants à l'étude plutôt importantes que peu importantes.

[ILLUSTRATION 3]: l'importance de tendances externes et non influençables directement pour le recrutement de personnel⁵

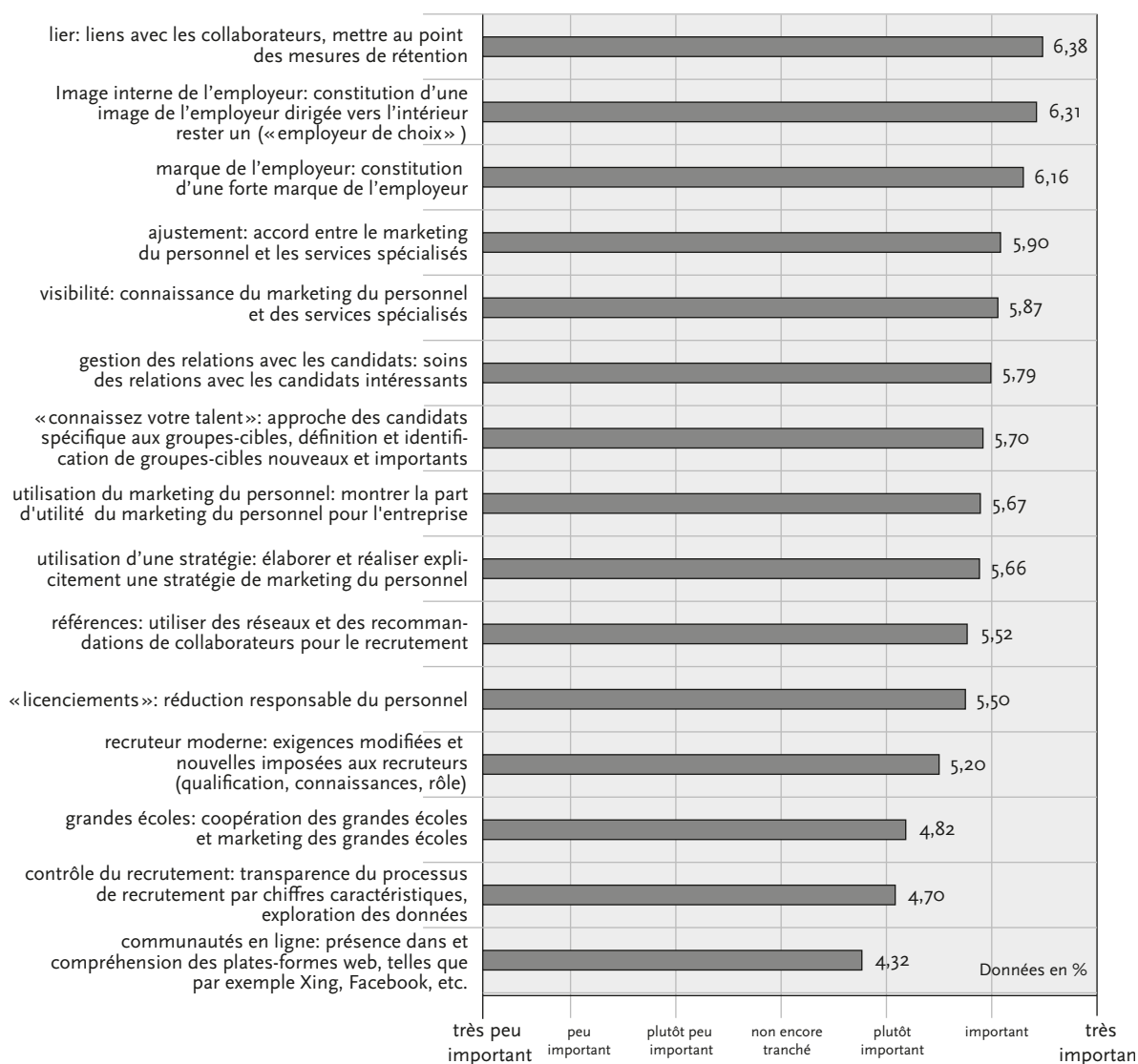


Après l'estimation d'évolutions externes représentée dans l'illustration 3, l'illustration 4 montre comment les grandes entreprises suisses jugent les défis internes à l'entreprise pour le recrutement du personnel. Les liens avec les propres collaborateurs occupent ici la première place avec une valeur moyenne de 6,38, suivie de près par la constitution d'une image de l'employeur dirigée vers l'intérieur (valeur moyenne = 6,31). À une certaine distance suit la marque de l'employeur (6,16) dans la liste de rangs des défis clés internes les plus importants à la troisième place. L'accord entre le marketing du personnel et les services spécialisés (alignement) occupe la quatrième place avec une valeur moyenne de 5,90 et est au centre serré de près. Les sujets du support de la gestion supérieure (5,87), de la gestion des relations avec les candidats (5,79), une approche des candidats spécifique au groupe-cible (5,87), la mise en évidence de la part d'utilité du marketing de personnel pour l'entreprise (5,67), l'élaboration et la réalisation d'une stratégie explicite de marketing de personnel (5,66), l'utilisation de réseaux et de recommandations de collaborateurs pour le recrutement (5,52) et une réduction responsable du personnel (5,50) suivent en particulier aux rangs cinq à onze. Les sujets de recruteurs

5) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

modernes (5,20), des grandes écoles (4,82), du contrôle du recrutement (4,70) et de communautés en ligne (4,32) occupent dans cette série les quatre dernières places, mais sont, avec une valeur moyenne supérieure à 4,0, comme également tous les autres défis clés internes estimés du point de vue des 500 entreprises suisses les plus importantes encore plutôt importantes que peu importantes.

[ILLUSTRATION 4]: défis internes pour le recrutement du personnel d'entreprises⁶



Les sujets des défis internes à l'entreprise et des développements externes particuliers identifiés dans ce chapitre seront sans cesse repris dans les paragraphes suivants. On examine alors comment les 500 entreprises suisses les plus importantes gèrent des tendances prédominantes dans les entreprises et maîtrisent des défis

6) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

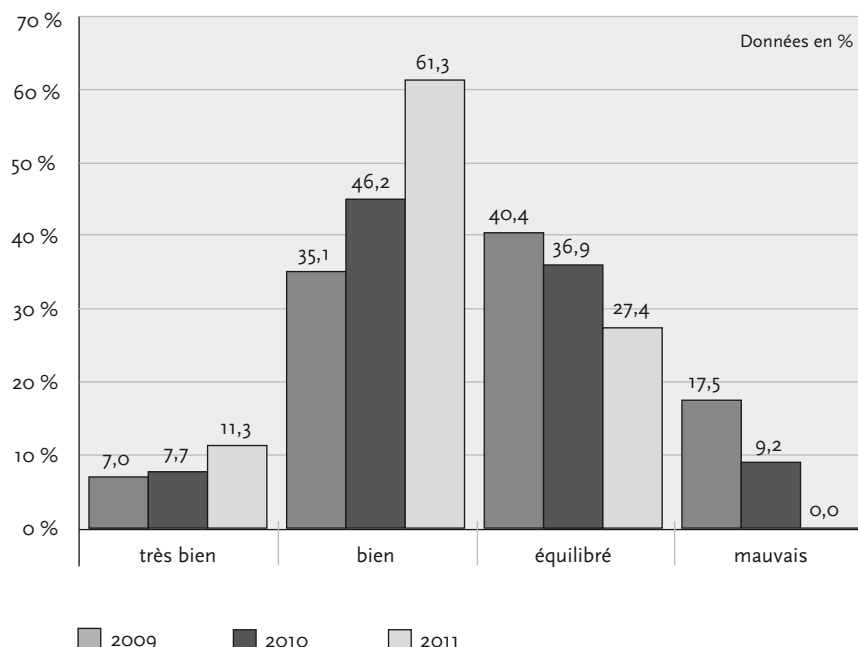
clés internes en organisant leur recrutement de personnel en conséquence. L'analyse des besoins en personnel et de la situation économique est tout d'abord effectuée au chapitre 2.3 suivant. Les résultats présentés dans ce paragraphe montrent par exemple les ampleurs du manque de personnel spécialisé en Suisse et les répercussions de la crise économique sur les besoins en personnel des entreprises.

2.3 ESTIMATION DES BESOINS EN PERSONNEL ET DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE

Les 500 entreprises suisses les plus importantes sont très optimistes pour l'avenir comme le montre l'illustration 5. 11,3 pour cent des participants à l'étude prévoient une très bonne et 61,3 pour cent une bonne évolution des affaires. 27,4 pour cent prévoient une évolution équilibrée des propres affaires. Aucune entreprise ayant répondu ne prévoit actuellement une mauvaise évolution de ses affaires.

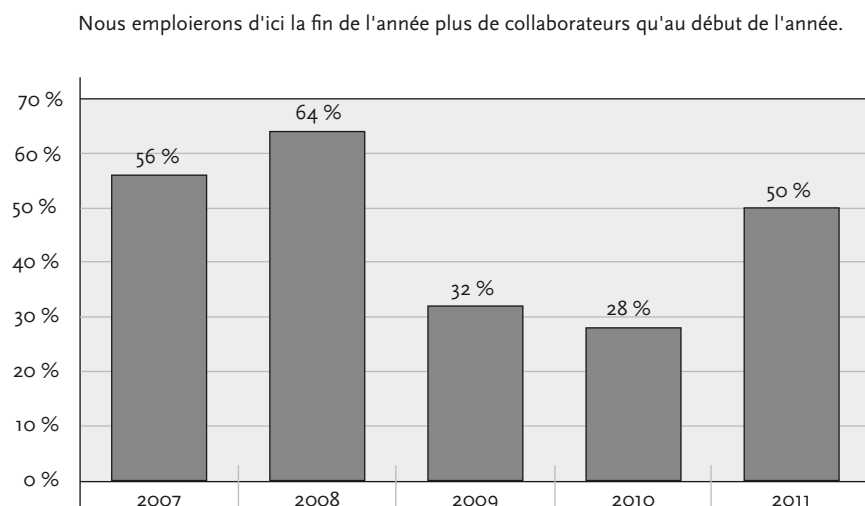
Ces valeurs montrent clairement que la crise économique est révolue. En l'espace d'un an la part des entreprises prévoyant une bonne évolution des affaires a augmenté de 15,1 pour cent, une valeur considérable. En l'espace de deux ans même de 26,2 pour cent. Si l'on rassemble les pourcentages de prévision d'un développement des affaires très bon ou bon, il se révèle qu'en 2009 environ quatre entreprises sur dix sont optimistes pour l'avenir, aujourd'hui par contre déjà plus de sept entreprises sur dix. D'autre part la part des participants à l'étude prévoyant une mauvaise évolution des affaires est en constante diminution. 17,5 pour cent étaient encore pessimistes en 2009, 9,2 pour cent en 2010 et aujourd'hui plus aucune entreprise, à savoir une diminution de 17,5 pour cent en 24 mois. Également la part des entreprises prévoyant une évolution équilibrée des affaires diminue, à savoir de 13,0 pour cent entre 2009 et 2011.

[ILLUSTRATION 5]: l'évolution prévue des affaires



Avec les prévisions optimistes d'évolution des affaires représentées dans l'illustration 5, une entreprise sur deux qui a répondu prévoit d'employer plus de collaborateurs à la fin de l'année 2011 qu'au début (voir illustration 6). L'année précédente seulement 28 pour cent prévoyaient une augmentation des nombres de collaborateurs sur douze mois, Il en résulte une augmentation de 22 pour cent entre 2010 et 2011.

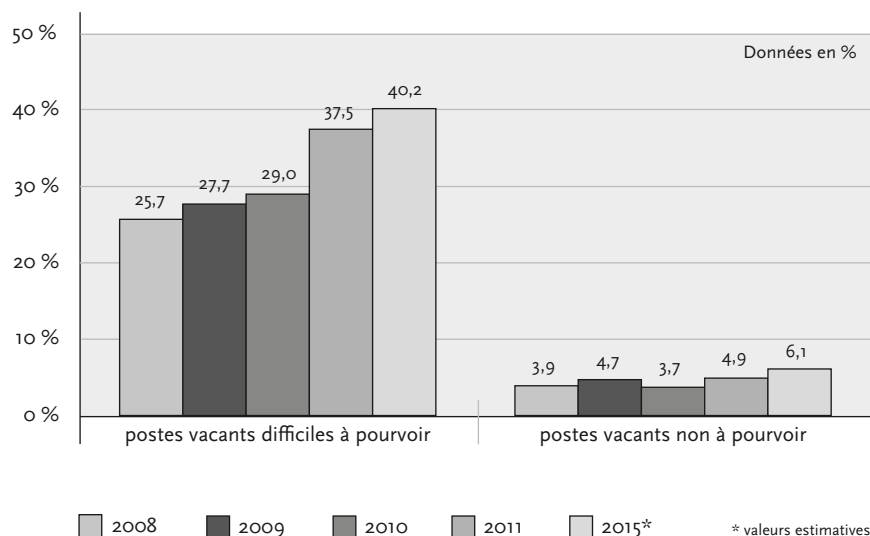
[ILLUSTRATION 6]: augmentation prévue du nombre de collaborateurs dans le temps⁷



Comme le montre l'illustration 6, la moitié des 500 entreprises suisses les plus importantes prévoit une augmentation des nombres de collaborateurs dans l'année en cours. Des problèmes dans la réalisation de cet objectif pourraient surtout résulter du manque omniprésent de personnel spécialisé qui est de l'avis des participants à l'étude la tendance externe la plus importante pour le recrutement du personnel en 2011 (voir illustration 3). Il est exposé dans cet ordre d'idées dans l'illustration 7 que les entreprises ayant répondu s'attendent à ce que 37,5 pour cent de leurs postes vacants en 2011 seront difficiles à pourvoir et que 4,9 pour cent ne pourront pas du tout être pourvus parce qu'aucun candidat approprié n'est trouvé sur le marché du travail. En comparaison de l'année ces valeurs ont augmenté de 8,5 pour cent (difficiles à pourvoir) et de 1,2 pour cent (impossible à pourvoir) ce qui montre que le manque de personnel qualifié s'aggrave de plus en plus en Suisse. Cette observation est également confirmée par le pronostic pour 2015 des participants à l'étude pour l'avenir qui prévoient des valeurs en progression. Les entreprises prévoient qu'en 2015 plus que quatre postes vacants sur dix seront difficiles à pourvoir et que 6,1 pour cent des postes vacants ne seront pas pourvus faute de candidats adéquats.

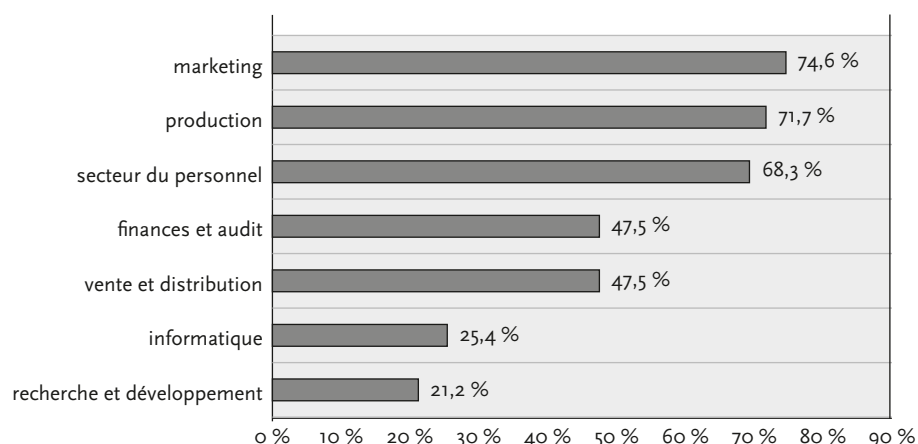
7) Parts des entièrement d'accord ou d'accord avec la déclaration.

[ILLUSTRATION 7]: parts des postes difficiles ou impossibles à pourvoir dans les entreprises dans le temps



Si l'on considère le manque de personnel qualifié de plus près et si l'on examine les diverses spécialités, l'illustration 8, montre que les grandes entreprises suisses estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement (F&E) présenteront la moindre disponibilité de candidats adéquats. Uniquement 21,2 pour cent des entreprises interrogées sont d'avis qu'un nombre suffisant de candidats est disponible dans le domaine de la recherche et du développement, un domaine d'activité classique des professions d'ingénieur. Uniquement un quart des entreprises ayant répondu pense qu'il y a une offre suffisante de candidats dans le domaine de la technologie de l'information (IT). À hauteur de respectivement 47,5 pour cent une partie nettement plus importante des entreprises est d'avis qu'il y a suffisamment de candidats intéressants dans les domaines des finances et de l'audit et de la vente et de la distribution. La disponibilité de candidats dans le secteur du personnel (68,3 pour cent), dans la production (71,7 pour cent) et dans le marketing (74,6 pour cent) est estimée encore meilleure.

[ILLUSTRATION 8]: disponibilité de candidats en fonction de la spécialité⁸



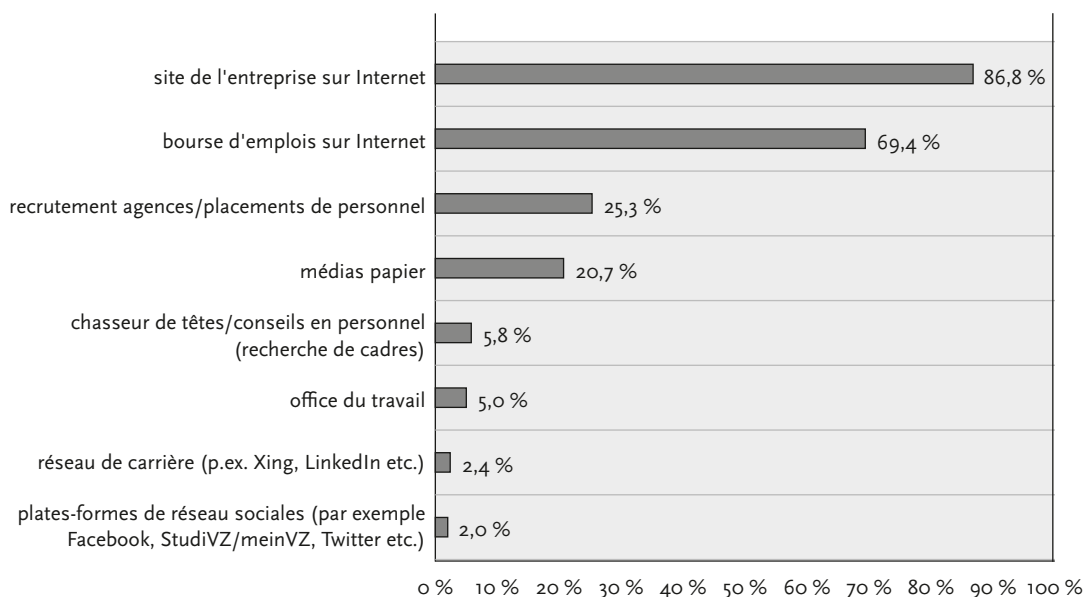
Les paragraphes précédents ont montré que les grandes entreprises suisses sont optimistes pour l'avenir et veulent embaucher de plus en plus de collaborateurs, mais sont cependant confrontées au problème du manque croissant de personnel spécialisé. On analyse au chapitre suivant dans une prochaine étape quelles sont les voies de recrutement utilisées par les entreprises dans la recherche des talents, pour insérer des offres d'emplois et pour quelle part des embauches effectivement réalisées les diverses voies se révèlent responsables.

2.4 L'IMPORTANCE DE DIVERSES VOIES DE RECRUTEMENT EXTERNES

L'Internet est pour les 500 entreprises suisses la plus importante de loin la voie la plus importante pour insérer des offres d'emplois comme le montre un regard sur l'illustration 9. 86,8 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les participants à l'étude sur la propre page de l'entreprise sur le Web et 69,4 pour cent dans des bourses d'emplois sur Internet. Pour environ un quart des postes vacants des agences de recrutement/des placements de personnel sont chargés. Encore environ deux postes vacants sur dix sont signalés par médias papier. Pour 5,8 pour cent, une commande est passée à un chasseur de têtes/des conseils en personnel (recherche de cadre) et 5,0 pour cent sont signalés aux offices du travail. Des réseaux de carrière tels que Xing ou LinkedIn (2,4 pour cent) et des plates-formes sociales de réseau telles que Facebook ou Twitter (2,0 pour cent) ne jouent qu'un rôle secondaire pour l'insertion d'offres d'emplois.

8) Parts des entreprises qui indiquent que des candidats appartenant aux groupes-cibles respectifs sont disponibles ou plutôt disponibles.

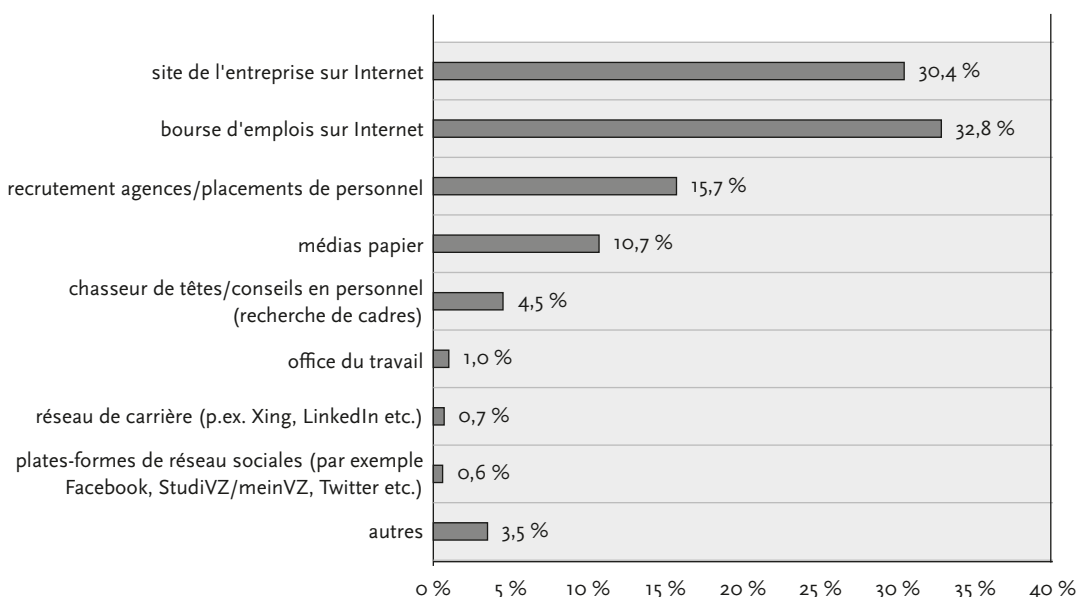
[ILLUSTRATION 9]: parts des postes vacants publiés dans les diverses voies de recrutement⁹



La plupart des postes vacants sont non seulement publiés sur Internet comme le montre l'illustration 9, mais Internet se révèle également responsable de la majeure partie des embauches effectivement réalisées (voir illustration 10). Il est intéressant de constater ici que les entreprises qui ont répondu publient une part plus importante de leurs postes vacants sur leur propre page Web (86,8 pour cent) que dans les bourses d'emplois sur Internet (69,4 pour cent), mais que plus d'embauches résultent des bourses d'emplois sur Internet- que des pages Web des entreprises. 32,8 pour cent de toutes les embauches résultent d'offres d'emplois dans une bourse d'emplois sur Internet. 30,4 pour cent résultent de la propre page de l'entreprise sur le Web. Les agences de recrutement/les conseils en personnel se révèlent responsables de 15,7 pour cent de toutes les embauches réalisées, les médias papier de 10,7 pour cent et les chasseurs de têtes/conseils en personnel (recherche de cadre) de 4,5 pour cent. L'importance des offices du travail (1,0 pour cent), de réseaux de carrière tels que Xing ou LinkedIn (0,7 pour cent) et de plates-formes sociales de réseau telles que Twitter ou Facebook (0,6 pour cent) pour l'embauche effective de nouveaux collaborateurs est extrêmement réduite. 3,5 pour cent de toutes les embauches sont effectuées finalement par d'autres voies telles par exemple les foires de personnel ou les recommandations de collaborateurs.

9) Une mention multiple était possible quand un poste vacant est publié en même temps sur plusieurs voies

[ILLUSTRATION 10]: parts des embauches effectuées par les diverses voies de recrutement



Les résultats de ce paragraphe montrent que les applications des médias sociaux telles que les réseaux de carrière ou les plates-formes sociales de réseau n'ont qu'une importance réduite lorsqu'il s'agit de publier des postes vacants et d'effectuer des embauches. Il est cependant parfaitement concevable que les médias sociaux constituent pour d'autres objectifs dans le recrutement de personnel une solution intéressante et innovante et pourraient donc être utilisés pour compléter les mesures/voies classiques. Pour cette raison quatre domaines d'utilisation potentiels pour les médias sociaux dans le recrutement de personnel sont analysés en détails au chapitre suivant 2.5. En outre l'opinion générale des responsables du recrutement sur l'utilisation de médias sociaux dans le domaine du recrutement est examinée et l'importance des appréciations d'employeurs sur Internet est prise pour thème.

2.5 L'UTILISATION DE MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL

Peut-on utiliser les médias sociaux judicieusement pour le recrutement de personnel? Dans quels domaines particuliers l'utilisation de médias sociaux est-elle justifiée? Est-ce qu'une entreprise doit avoir une stratégie de médias sociaux dans le recrutement de personnel? Des questions de ce genre et semblables préoccupent dans le passé récent également les responsables du recrutement en Suisse. Le paragraphe suivant donne une vue d'ensemble de l'utilisation de médias sociaux dans le cadre du recrutement de personnel et doit dans ces conditions aider les entreprises à trouver des réponses aux questions mentionnées.

La notion de «médias sociaux» caractérise des voies et des possibilités nouvelles de mise en réseau, de création coopérative de sujets, de recherche d'informations et de connaissances ou encore d'auto-représentation sur Internet. Des exemples caractéristiques comprennent les plates-formes de réseau sociales, les réseaux de carrière, les plates-formes d'appréciation en tout genre, wikis ou blogs. Les membres de telles communautés de réseau peuvent créer eux-mêmes des contenus médiatiques (par exemple photos, vidéos,

textes, etc.) et les échanger entre eux. On a ainsi en tant qu'utilisateur aussi toujours la possibilité de se référer à des contenus en publiant son avis, ses impressions et expériences sous forme d'appréciations, de commentaires et de recommandations. Les médias sociaux favorisent donc la mise en réseau de personnes tout comme la diffusion d'informations. Un flux croissant d'informations en résulte. Il peut cependant le cas échéant être mieux géré et utilisé en raison de meilleures possibilités de personnalisation sur la base d'informations de l'utilisateur.

Le phénomène des médias sociaux concerne également le recrutement de personnel. Après que ce sujet ait déjà été abordé dans l'étude de l'année dernière «tendances du recrutement en 2010 en Suisse», l'analyse étendue de possibilités d'utilisation et de l'importance des médias sociaux dans le recrutement du personnel cette année constitue un point principal de l'étude. On examine aux paragraphes suivants pour quelles tâches et dans quelle mesure les grandes entreprises suisses utilisent dès aujourd'hui les médias sociaux pour recruter des nouveaux collaborateurs. L'étude de cas avec Roche au chapitre 3 montre ensuite un exemple pratique intéressant d'utilisation judicieuse et réussie de médias sociaux dans le recrutement du personnel.

Avant la présentation en détails des résultats de l'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses concernant l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement, il y a tout d'abord une brève présentation des applications des médias sociaux qui faisaient partie de cet examen.

La plate-forme sociale Facebook est l'une des applications de médias sociaux les plus répandues. Elle a, selon ses propres indications, en tout plus de 500 millions de membres actifs dont la moitié utilise le portail chaque jour. Un utilisateur de la plate-forme dispose ici en moyenne d'environ 130 contacts/amis¹⁰. Facebook a 2,3 millions de membres en Suisse (état de juin 2010)¹¹. Les réseaux VZ (StudiVZ/MeinVZ/SchülerVZ) sont un réseau social de langue allemande qui dispose de plus de 17 millions de membres (état juillet 2010)¹². Xing et LinkedIn sont des réseaux de carrière utilisés par plus de 10 millions (Xing, état décembre 2010)¹³ respectivement plus de 90 millions de membres (LinkedIn, état janvier 2011)¹⁴. Une grande partie des membres de Xing vient de la zone européenne et en particulier germanophone, tandis que la plupart des utilisateurs de LinkedIn viennent des Etats-Unis. Twitter est un réseau avec plus de 175 millions d'utilisateurs enregistrés dans le monde entier (état septembre 2010)¹⁵ qui donne à ses membres la possibilité de tenir son propre cercle d'amis au courant sous forme de brèves nouvelles de jusqu'à 140 caractères des événements actuels de sa propre vie. Kununu est, selon ses propres indications, la plus grande plate-forme d'évaluation d'entreprise dans la zone germanophone et offre des informations sur plus de 51.000 employeurs de l'Allemagne, de l'Autriche et de la Suisse¹⁶. Experteer est une plate-forme germanophone dans laquelle les candidats et non les employeurs paient pour être membres, par laquelle ils peuvent avoir accès à une multitude d'offres d'emplois à partir d'un niveau de 60.000 € et à un réseau de plus de 8.000 chasseurs de têtes

10) <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> (Date d'appel: 21.03.2011)

11) http://facebookmarketing.de/zahlen_fakten/nutzerzahlen-osterreich-schweiz-luxemburg-2 (Date d'appel: 21.03.2011)

12) http://www.studivz.net/l/about_us/1/ (Date d'appel: 21.03.2011)

13) <http://corporate.xing.com/deutsch/entreprise/> (Date d'appel: 21.03.2011)

14) http://press.linkedin.com/about_de (Date d'appel: 21.03.2011)

15) <http://twitter.com/about> (Date d'appel: 21.03.2011)

16) <http://www.kununu.com/info/ueber> (Date d'appel: 21.03.2011)

et/conseils en personnel¹⁷. GoogleBuzz¹⁸ est un élargissement du propre service e-mail de Google Gmail. Les utilisateurs de cette application de médias sociaux peuvent, outre des e-mails échanger entre eux des sujets tels que des nouvelles d'état, des commentaires, des images et des vidéos. YouTube¹⁹ est le plus grand portail de vidéos du monde dans lequel on peut voir des vidéos et les commenter, ainsi que télécharger des propres vidéos. On entend enfin par blog une liste classée chronologiquement vers le bas d'inscriptions concernant un sujet déterminé sur une page Web. Cette liste est entretenue par un ou plusieurs loggeurs Web respectivement blogueurs.

Les applications de médias sociaux présentées peuvent être utilisées pour des objectifs différents dans le recrutement du personnel. On peut, d'une manière générale, distinguer dans le cas de l'utilisation de médias sociaux dans le cadre du recrutement les quatre scénarios différents d'utilisation:

- **insertion d'offres d'emplois:** outre les voies classiques des bourses d'emplois sur Internet ou la page Web de l'entreprise, les réaux en ligne tels que Facebook ou donnent aux entreprises la possibilité de publier leurs postes vacants.
- **Publicité pour l'image/marque de l'employeur:** les entreprises peuvent, par les applications des médias sociaux, faire de la publicité pour leur image et ainsi soigner et perfectionner leur image de marque d'employeur.
- **Recherche active de candidats:** les entreprises peuvent dans les applications des médias sociaux chercher également eux-mêmes des candidats adéquats et intéressants et s'adresser à eux.
- **Recherche active d'informations sur des candidats déjà identifiés:** si une entreprise a déjà des candidats on peut rechercher dans les applications des médias sociaux des informations complémentaires sur les candidats correspondants pour se faire une idée précise des candidats.

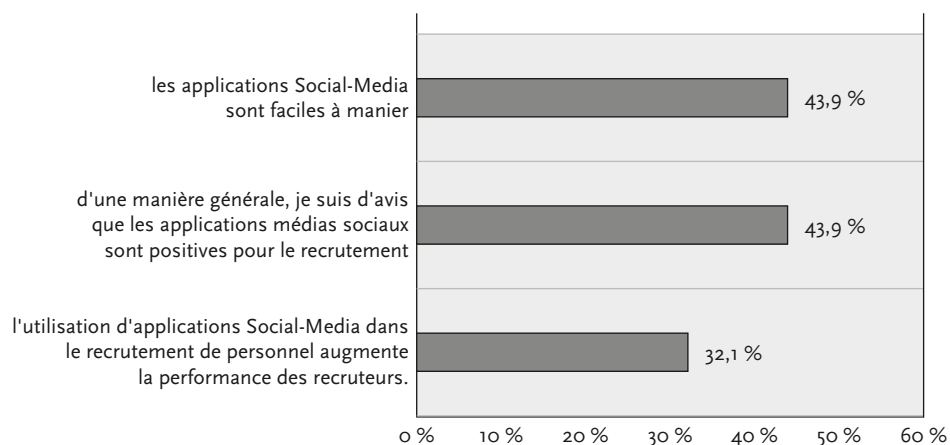
L'utilisation des médias sociaux dans le recrutement du personnel des 500 entreprises suisses les plus importantes est examinée ci-dessous à l'aide de ces quatre catégories d'utilisation. L'opinion générale des responsables du recrutement ayant répondu sur le phénomène des médias sociaux est tout d'abord analysée. Il s'agit alors des questions de savoir quelle importance les participants à l'étude attachent en principe aux médias sociaux, comment ils jugent l'efficacité de médias sociaux dans le recrutement du personnel et si les applications de médias sociaux sont à leur avis faciles à utiliser. L'illustration 11 illustre le fait que respectivement 43,9 pour cent des entreprises ayant répondu estiment que les applications de médias sociaux sont d'une manière générale positives pour le recrutement et pensent en outre que des applications de ce genre sont faciles à manier. Seulement tout juste un tiers des entreprises interrogées sont d'avis que l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement du personnel augmente la performance des recruteurs. Cela pourrait être un motif d'utilisation éventuellement réduite de médias sociaux dans le domaine du recrutement du personnel.

17) <http://www.experteer.de/> (Date d'appel: 21.03.2011)

18) <http://www.google.com/buzz?hl=de> (Date d'appel: 21.03.2011)

19) http://www.youtube.com/t/press_timeline (date d'appel: 21.03.2011)

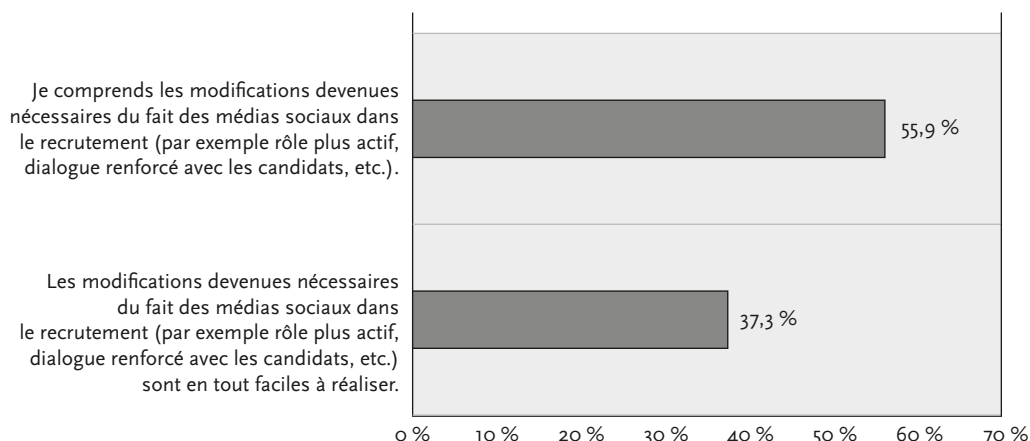
[ILLUSTRATION 11]: opinion générale sur les médias sociaux dans le recrutement du personnel²⁰



En complément de l'avis général des entreprises interrogées sur les médias sociaux, les modifications qui résultent des médias sociaux dans le recrutement, comme par exemple un rôle plus actif des recruteurs un dialogue renforcé avec les candidats sont analysées. L'illustration 12 montre dans cet ordre d'idées que 55,9 pour cent des responsables du personnel des 500 entreprises suisses les plus importantes indiquent qu'ils comprennent les modifications devenues nécessaires du fait des médias sociaux dans le recrutement. 37,3 pour cent sont d'avis que ces modifications sont également faciles à réaliser. On peut constater en résumant que les modifications devenues nécessaires du fait des médias sociaux sont certes comprises par une partie relativement importante des entreprises ayant répondu, mais qu'une partie nettement moins importante des entreprises est également d'avis que ces modifications sont faciles à réaliser. Cette divergence pourrait également être la raison de l'utilisation encore plutôt réduite des médias sociaux dans le cadre du recrutement.

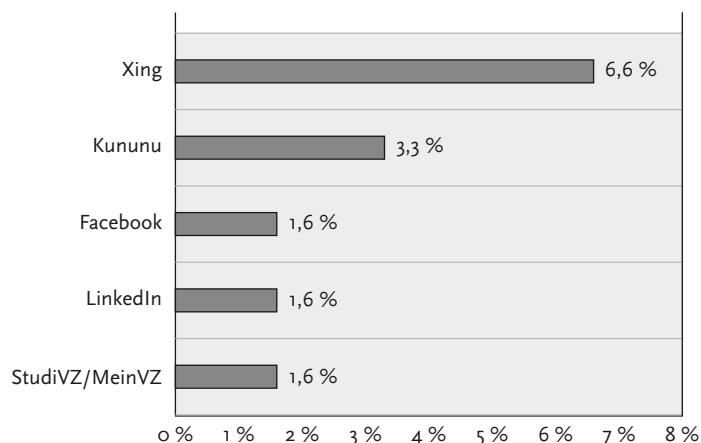
20) Parts des entreprises qui sont d'accord avec les déclarations.

[ILLUSTRATION 12]: modifications résultant des médias sociaux dans le recrutement²¹



Les quatre illustrations suivantes traitent le sujet de l'utilisation des applications des médias sociaux dans le recrutement de grandes entreprises suisses quatre catégories d'utilisation déjà présentées au début. L'illustration 13 traite tout d'abord la publication de postes vacants. Les résultats montrent que les applications des médias sociaux ne sont que très peu utilisées pour passer des offres d'emplois, ce qui ne surprend pas en raison des connaissances déjà acquises au chapitre 2.4. Seulement 6,6 pour cent des entreprises ayant répondu ont recours pour publier des postes vacants au moins régulièrement au réseau de carrière Xing qui est donc utilisé encore le plus fréquemment. 3,3 pour cent insèrent régulièrement des offres d'emplois dans la plate-forme d'estimation d'entreprises Kununu. Les plates-formes sociales de réseau Facebook et StudiVZ/MeinVZ et le réseau de carrière LinkedIn ne sont utilisés à cet effet régulièrement que par respectivement 1,6 pour cent des participants à l'étude.

[ILLUSTRATION 13]: des applications des médias sociaux pour passer des offres d'emplois²²

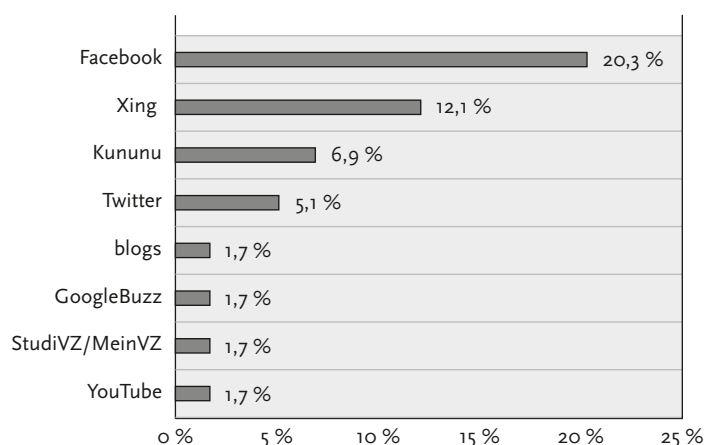


21) Parts des entreprises qui sont d'accord avec les déclarations.

22) Parts des entreprises qui utilisent les médias sociaux indiqués très souvent, souvent ou régulièrement.

Un autre tableau résulte de l'utilisation des applications des médias sociaux pour la publicité pour l'image (voir illustration 14). Un cinquième des 500 entreprises suisses les plus importantes utilisent actuellement déjà régulièrement Facebook pour faire de la publicité pour la propre image d'employeur. Xing suit avec 12,1 pour cent. Du moins encore 6,9 pour cent utilisent Kununu régulièrement pour la publicité pour l'image et 5,1 pour cent la plate-forme sociale de réseau Twitter. Respectivement 1,7 pour cent des participants à l'étude présentent leur propre image d'employeur régulièrement dans des blogs, GoogleBuzz, StudiVZ/MeinVZ und YouTube. On peut ainsi constater qu'au moins Facebook et Xing sont déjà utilisés par les entreprises ayant répondu pour faire de la publicité pour leur image.

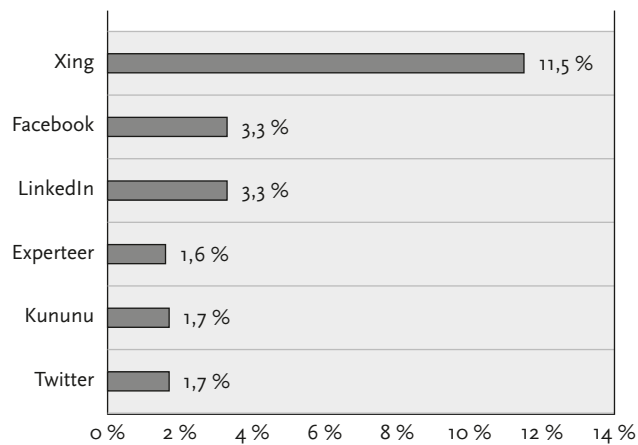
[ILLUSTRATION 14]: utilisation des applications des médias sociaux pour la publicité pour l'image²³



Il est exposé dans l'illustration 15 dans quelle mesure les grandes entreprises suisses misent dès aujourd'hui sur les médias sociaux pour rechercher activement des candidats. Les résultats montrent que les applications des médias sociaux ne sont encore généralement que très peu utilisées à cet effet. Toutefois déjà 11,5 pour cent des participants à l'étude ont régulièrement recours à Xing pour rechercher des candidats intéressants. Respectivement 3,3 pour cent utilisent à cet effet régulièrement Facebook et LinkedIn. Experteer, Kununu et Twitter ne sont utilisés que par respectivement 1,7 pour cent des entreprises qui ont répondu régulièrement dans le cadre de la recherche active de candidats adéquats.

23) Parts des entreprises qui utilisent les applications de médias sociaux indiquées très souvent, souvent ou régulièrement.

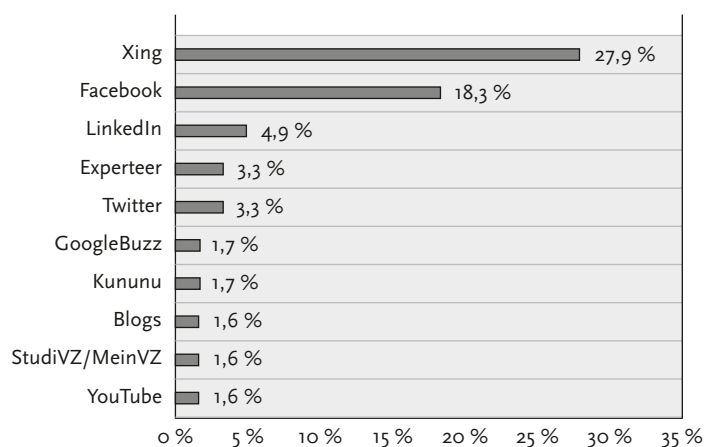
[ILLUSTRATION 15]: utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats adéquats²⁴



Pour la recherche d'informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés une partie relativement importante des 500 entreprises suisses les plus importantes utilise dès aujourd'hui les applications de médias sociaux. Xing et Facebook sont ici au centre de l'intérêt. 27,9 pour cent des entreprises interrogées ont actuellement recours à Xing pour rechercher des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés et 18,3 pour cent à Facebook. Il y a ensuite LinkedIn avec 4,9 pour cent et Experteer ainsi que Twitter suivent avec respectivement 3,3 pour cent. Respectivement 1,7 pour cent des participants à l'étude recherchent dans GoogleBuzz et Kununu des informations sur des candidats déjà identifiés au cours des préparatifs. Dans les blogs, StudiVZ/MeinVZ et YouTube la part d'entreprises qui est respectivement de 1,6 pour cent est encore un peu moindre.

24) Parts des entreprises qui utilisent les applications de médias sociaux indiquées très souvent, souvent ou régulièrement.

[ILLUSTRATION 16]: utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats déjà identifiés²⁵

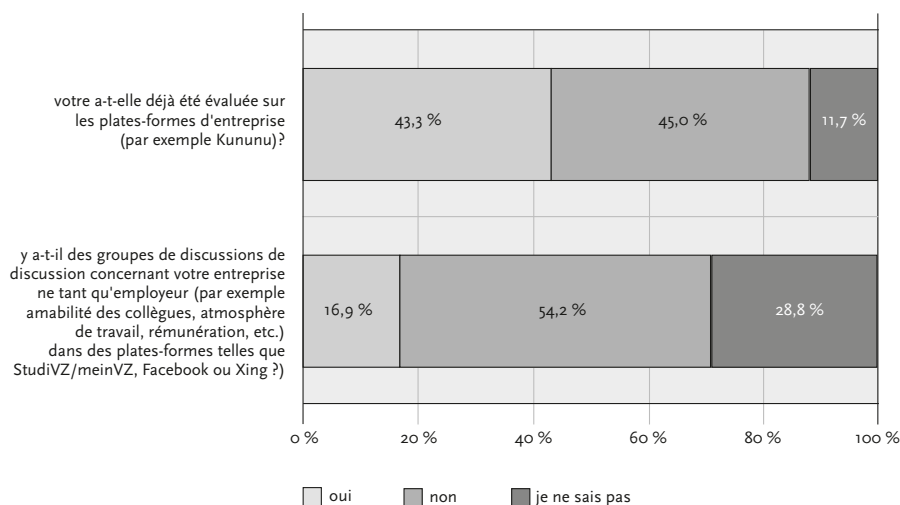


Selon l'analyse, du but et de l'ampleur de l'utilisation par les 500 entreprises suisses les plus importantes des applications de médias sociaux-dans le cadre de leur recrutement de personnel, est effectuée à la fin du paragraphe sur les médias sociaux une considération des appréciations d'employeurs sur Internet. Il s'agit ici de la question de savoir si les participants à l'étude se préoccupent de ce phénomène relativement nouveau et donc de la représentation de leur propre entreprise sur Internet. Cette représentation ne doit absolument pas être négligée. Il peut par exemple se produire qu'une estimation négative de la propre entreprise en tant qu'employeur dans une plate-forme correspondante dans la recherche de la propre entreprise dans un moteur de recherche est énumérée sous les 5 premiers résultats de la recherche. Cela aurait à nouveau des répercussions négatives sur la propre marque de l'employeur sur Internet. Cet exemple montre qu'il est du point de vue des employeurs judicieux de s'informer de la représentation de la propre entreprise sur Internet et de soigner la propre marque d'employeur sur Internet.

L'illustration 17 montre dans cet ordre d'idées que seulement 11,7 pour cent des participants à l'étude ne savent pas si la propre entreprise a déjà été évaluée sur une plate-forme d'évaluation d'entreprise comme Kununu. La partie de loin la plus importante des entreprises interrogées s'est par contre déjà informée. C'est ainsi que 43,3 pour cent confirment que leur entreprise a déjà été évaluée sur une plate-forme de ce genre et 45,0 pour cent indiquent que ce n'est pas encore le cas jusqu'ici. En outre, 16,9 pour cent des entreprises ayant répondu ne savent pas qu'il y a des groupes de discussion sur la propre entreprise en tant qu'employeur dans les applications de médias sociaux telles que StudiVZ/MeinVZ, Facebook ou Xing. 54,2 pour cent nient par contre l'existence de groupes de discussion de ce genre. À peine trois entreprises sur dix ne savent pas s'il y a des groupes de discussion de ce genre.

25) Parts des entreprises qui utilisent les applications de médias sociaux indiquées très souvent, souvent ou régulièrement.

[ILLUSTRATION 17]: évaluations des employeurs sur Internet



Les analyses effectuées dans ce paragraphe ont montré que l'utilisation des médias sociaux dans le recrutement de personnel a un potentiel du point de vue des participants à l'enquête. Certaines applications de médias sociaux-(surtout Xing et Facebook) sont également déjà utilisées pour des objectifs déterminés (publicité pour l'image, recherche d'informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés) dans le recrutement, tandis que par contre pour d'autres activités (insertion d'offres d'emplois, recherche active de candidats adéquats) elles ne jouent encore pratiquement aucun rôle. Un regard sur les évaluations d'employeurs sur Internet permet de constater que déjà la plus grande partie des entreprises qui ont répondu ont reconnu l'importance d'évaluations de ce genre et recherchent des évaluations de ce genre sur les plates-formes correspondantes.

Après cette analyse approfondie de l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement du personnel, le chapitre suivant 2.6 traite de l'arrivée des candidatures dans les entreprises.

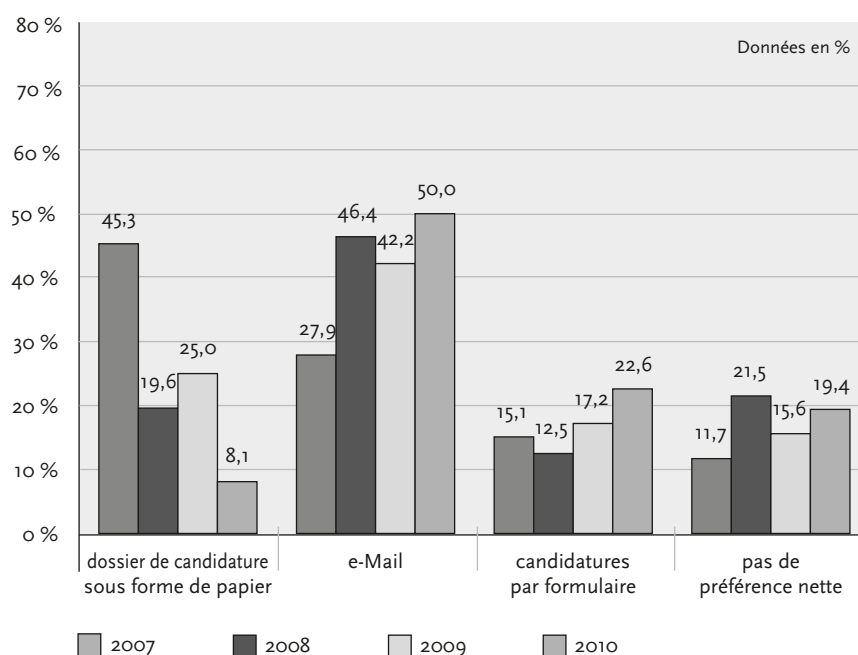
2.6 L'ARRIVÉE DES CANDIDATURES DANS L'ENTREPRISE

Il y a fondamentalement avec le dossier de candidature sous forme de papier, la candidature par e-mail et la candidature par formulaire (candidature par un formulaire Web d'une page Web de l'entreprise ou une bourse d'emplois sur Internet) trois procédés possibles de candidature. On expose tout d'abord dans ce qui suit quel est le procédé préféré des entreprises. L'arrivée effective des candidatures des 500 plus grandes entreprises suisses est ensuite analysée en détails.

Illustration 18 illustre le fait qu'un participant sur deux à l'enquête préfère la candidature par e-mail. 22,6 pour cent préfèrent la candidature par formulaire et tout juste deux entreprises sur dix n'ont pas de préférence pour un procédé de candidature déterminé. Uniquement 8,1 pour cent des entreprises qui ont répondu préfèrent les dossiers de candidature sous forme de papier dans l'arrivée de leurs candidatures. Si l'on considère l'évolution des entreprises au cours des années, il se révèle que depuis 2007 le dossier de candidature sous forme de papier a perdu 37,2 pour cent. Autrefois encore 45,3 pour cent des participants à

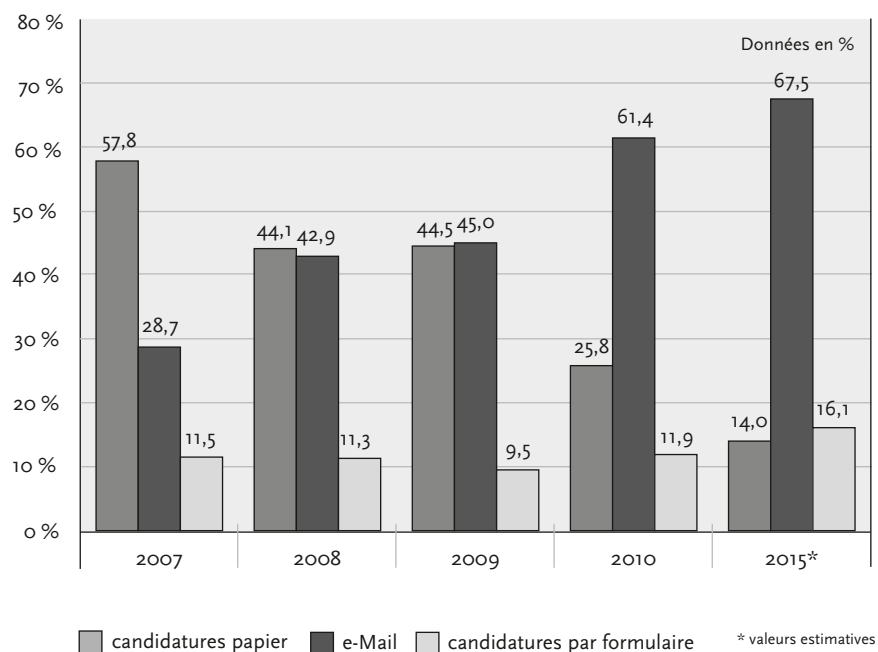
l'étude préféraient cette forme de candidature. Rien que pendant les 12 derniers mois le dossier de candidature sous forme de papier a perdu 16,9 pour cent, ce qui est considérable. La popularité de la candidature par e-mail a par contre augmenté en comparaison avec les années précédentes, ce qui documente une augmentation de 7,8 pour cent. Alors qu'en 2007 seulement 27,9 pour cent des entreprises interrogées préféraient cette forme de candidature, la candidature par e-mail a gagné depuis 22,1 pour cent. La candidature par formulaire est également de plus en plus appréciée par les entreprises et elle a pu gagner 5,4 pour cent en un an.

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



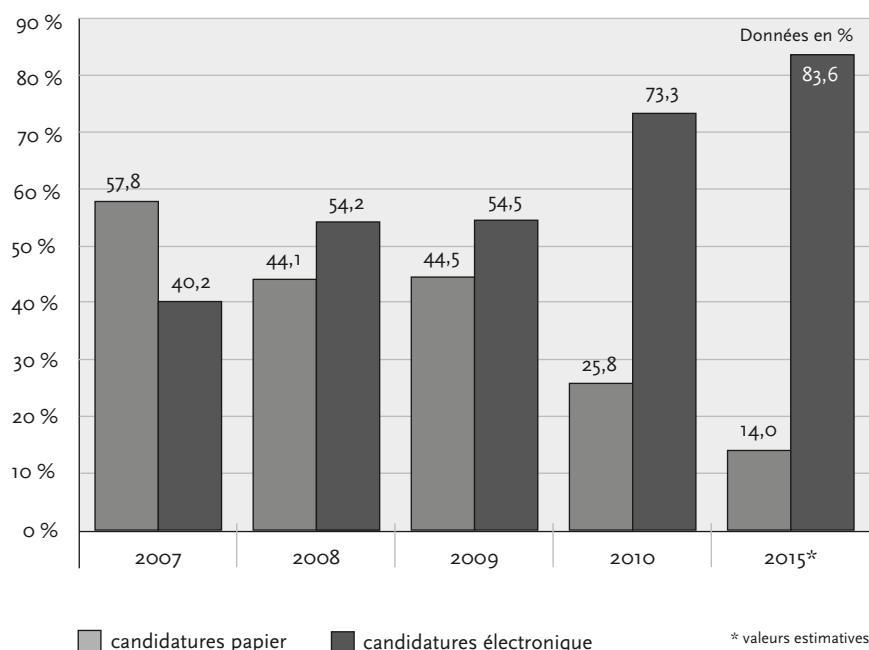
Si l'on considère après l'analyse de la préférence des entreprises la composition de l'arrivée effective des candidatures, on voit dans l'illustration 19 que plus de 6 sur dix candidatures et donc de loin la plupart des candidatures sont arrivées par e-mail en 2010. Le dossier de candidature sur papier a la seconde part par ordre de grandeur avec 25,8 pour cent. 11,9 pour cent de toutes les candidatures arrivées en 2010 étaient des candidatures par formulaire. Ces valeurs montrent que la part de candidatures par formulaire arrivées reste à un niveau relativement constant pendant de longues années. Les participants à l'étude prévoient pour 2015 que leur part passera à 16,1 pour cent. La candidature par e-mail pourrait en l'espace d'un an augmenter de 16,4 pour cent et depuis 2007 de 32,7 pour cent. Les entreprises qui ont répondu prévoient que la part de candidatures qui arrivent par e-mail passera encore à 67,5 pour cent d'ici 2015. Le dossier de candidature sur papier devient de moins en moins important depuis le début des évaluations. En 2007 57,8 pour cent de toutes les candidatures qui arrivaient étaient des dossiers de candidature sur papier. Cela fait une perte de 32,0 pour cent jusqu'à l'année 2010. Pour l'année 2015 les participants à l'enquête prévoient que la part des candidatures sur papier qui arrivent ne sera plus que de 14,0 pour cent.

[ILLUSTRATION 19]: parts des diverses voies de candidatures qui arrivent dans le temps



Si l'on résume la candidature par e-mail et la candidature par formulaire en tant que procédés électroniques et si on les compare avec le dossier de candidature sur papier, on a l'image représentée sur l'illustration 20. 73,3 pour cent de toutes les candidatures arrivant en 2010 dans les plus grandes entreprises suisses étaient donc électroniques et seulement 25,8 pour cent étaient des dossiers sur papier, ce qui constitue une augmentation de la part de procédés électroniques de 33,1 pour cent depuis 2007. Les entreprises interrogées prévoient que cette part passera encore à 83,6 pour cent d'ici 2015. Par contre la part d'arrivée de dossiers de candidature sur papier continuera à diminuer.

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

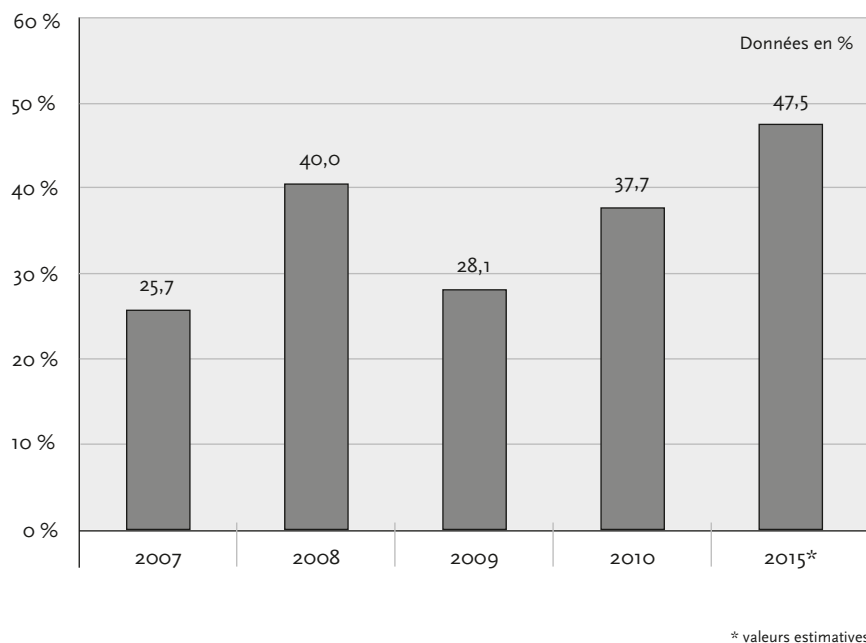


Avec la représentation dans l'illustration 20 l'analyse de l'arrivée des candidatures chez les 500 plus grandes entreprises suisses est terminée. Le paragraphe suivant traite le sujet du recrutement international et la question de l'importance accordée par les grandes entreprises suisses au recrutement international et dans quels pays elles recrutent principalement.

2.7 LE RECRUTEMENT INTERNATIONAL

Le recrutement international, c'est-à-dire le contact et l'embauche de candidats intéressants venant de l'étranger pour la propre entreprise en Suisse est une mesure possible pour les grandes entreprises suisses afin de réagir au manque de candidats adéquats dans leur propre pays. Le chapitre 2.3 a déjà montré que les 500 plus grandes entreprises suisses sont d'une part optimistes pour l'avenir et prévoient une augmentation du nombre de collaborateurs et qu'elles s'attendent d'autre part à une aggravation du manque de personnel qualifié. IL n'est dans ces circonstances pas surprenant que le recrutement international du point de vue des entreprises a de plus en plus d'importance comme le montre l'illustration 21. Pour 37,7 pour cent des entreprises le recrutement international avait une grande importance en 2010. Cette valeur a, par rapport à 2009, quand la crise économique était encore actuelle, augmenté de 9,6 pour cent et est presque au niveau des 2008. Pour 2015 le recrutement international est important ou très important pour 47,5 pour cent des participants à l'enquête, ce qui correspond à une augmentation supplémentaire de 9,8 pour cent par rapport à 2010.

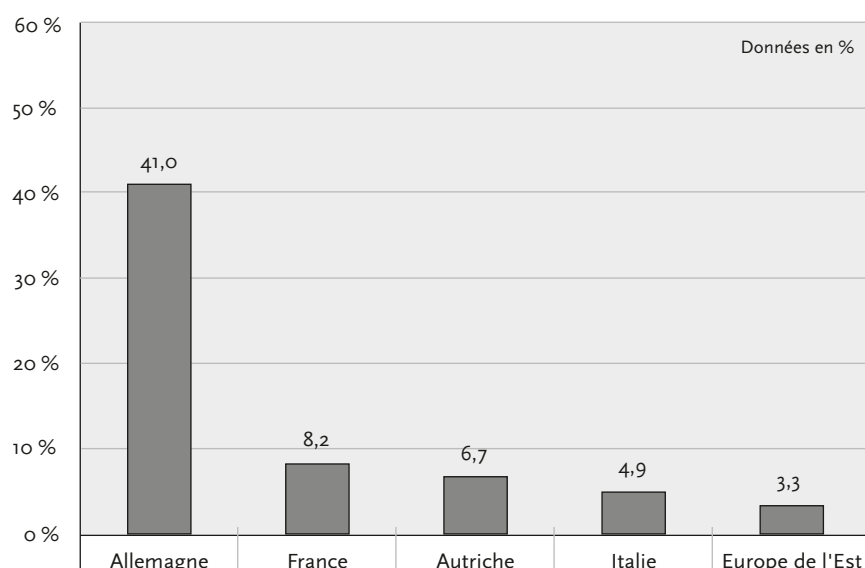
[ILLUSTRATION 21]: l'importance du recrutement international²⁶



Après que l'illustration 21 ait montré que l'importance du recrutement international de l'avis des 500 plus grandes entreprises suisses augmente de plus en plus, on analyse dans ce qui suit dans quels pays les participants à l'étude recrutent principalement dans cet ordre d'idées. Il est exposé dans l'illustration 22 que l'Allemagne est l'objectif principal du recrutement de personnel au-delà des frontières. Plus de quatre entreprises sur dix qui ont répondu recrutent souvent en Allemagne. Tous les autres pays examinés suivent avec un grand écart. Uniquement 8,2 pour cent recrutent souvent en France, 6,7 pour cent d'Autriche, 4,9 pour cent d'Italie et 3,3, pour cent d'Europe de l'Est.

26) Parts des entreprises qui sont plutôt importantes ou très importantes pour le recrutement international.

[ILLUSTRATION 22]: pays dans lesquels les 500 plus grandes entreprises suisses recrutent²⁷



Les résultats dans ce chapitre ont montré que l'importance du recrutement international dans le contexte d'un manque croissant de personnel qualifié augmente à l'intérieur du pays. Dans le cadre de ce recrutement de personnel au-delà des frontières, les 500 plus grandes entreprises suisses ont le plus souvent recours à du personnel venant d'Allemagne. Les autres pays ne jouent qu'un rôle secondaire. Après cette analyse du recrutement international, diverses voies de recrutements sont examinées quant à leur rendement et leur efficacité. On examine en outre ici la manière dont les entreprises répartissent le budget de recrutement dont elles disposent sur les diverses voies de recrutement.

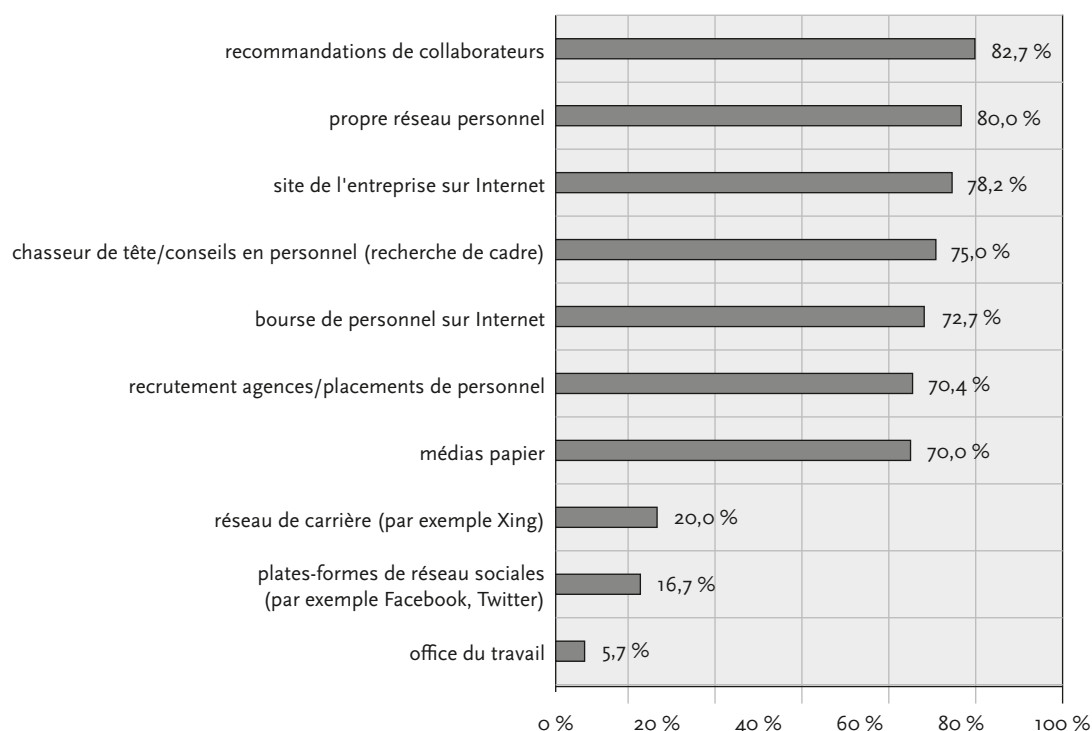
2.8 EFFICACITÉ ET RENDEMENT DES VIES DE RECRUTEMENT ET RÉPARTITION DU BUDGET DE RECRUTEMENT

Pour répondre à la question de savoir quelles sont les voies de recrutement utilisées dans le cadre du recrutement de personnel, la qualité des candidats que l'on obtient par une voie (efficacité de la voie) et le rapport coûts-efficacité présenté par la voie (efficacité de la voie) sont d'une importance décisive. Ces deux éléments sont analysés dans ce qui suit, étant précisé que l'illustration 23 traite tout d'abord l'efficacité. Les résultats montrent que les meilleurs candidats sont recrutés par recommandations de collaborateurs, 82,7 pour cent des entreprises qui ont répondu sont satisfaites ou très satisfaites des candidats engagés sur la base d'une recommandation de collaborateurs. On trouve ensuite les candidats du réseau personnel du recruteur dont huit participants sur dix sont satisfaits ou très satisfaits, puis la page Web de l'entreprise avec 78,2 pour cent à la place trois. Un degré élevé de satisfaction est obtenu en outre avec les candidats ayant été recrutés par chasseurs de têtes/conseils en personnel (75,0 pour cent), bourses d'emplois sur Internet (72,7 pour cent), agences de recrutement/placements de personnel (70,4 pour cent) et médias papier (70,0 pour cent). Uni-

27) Parts des entreprises qui recrutent souvent ou très souvent dans les pays indiqués.

quement deux entreprises sur dix sont par contre satisfaites des candidats engagés par les réaux de carrière. Les plates-formes sociales de réseau réalisent avec 16,7 pour cent un résultat encore inférieur. Les candidats recrutés par l'office du travail sont les moins satisfaisants pour les 500 plus grandes entreprises suisses. Uniquement 5,7 pour cent sont satisfaits ou très satisfaits de ces candidats.

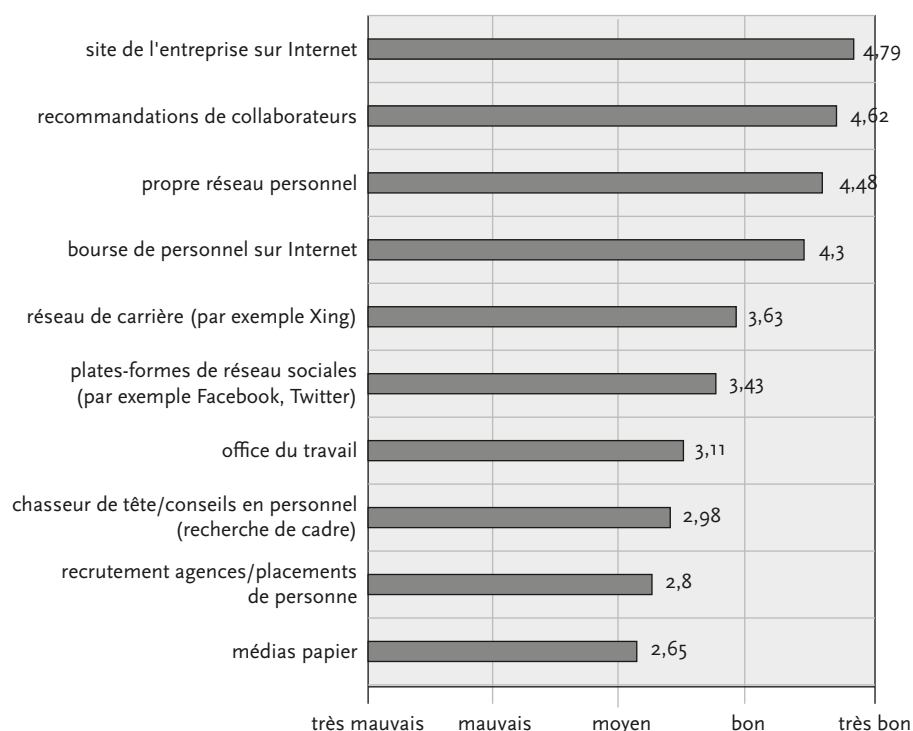
[ILLUSTRATION 23]: satisfaction avec les candidats engagés par diverses voies de recrutement²⁸



Si l'on examine l'efficacité des diverses voies de recrutement, l'illustration 24 montre que la page Web de l'entreprise est, avec une valeur moyenne de 4,79 sur une échelle de 1 (très mauvais) à 5 (très bon) du point de vue des entreprises qui ont répondu la voie présentant le meilleur rapport coûts-efficacité. On trouve aux places deux et trois avec les recommandations des collaborateurs (valeur moyenne = 4,62) et le réseau personnel du recruteur (4,48) deux autres voies internes à l'entreprise. La voie interne à l'entreprise présentant le meilleur rapport coûts-efficacité est, de l'avis des entreprises interrogées, la bourse d'emplois sur Internet avec une valeur moyenne de 4,30. Loin derrière suivent les réseaux de carrière (3,63) et les plates-formes de réseau sociales (3,43). L'office du travail présente encore un bon rapport coûts-efficacité avec une valeur moyenne de 3,11. Les chasseurs de têtes/conseils en personnel (2,98), les agences de recrutement/placements de personnel (2,80) et les médias papier (2,65) sont, avec une valeur moyenne inférieure à 3 de l'avis des 500 entreprises suisses les plus importantes ont respectivement un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais.

28) Parts des entreprises satisfaites ou très satisfaites.

[ILLUSTRATION 24]: rapport coûts-efficacité de diverses voies de recrutement²⁹



Si, après l'analyse d'efficacité et de rendement, on examine ensuite la répartition du budget de recrutement, l'image exposée dans l'illustration 25 en résulte. Les 500 plus grandes entreprises suisses dépensent, avec tout juste 30 pour cent de leur budget de recrutement disponible, le plus pour les bourses d'emplois sur Internet et donc pour la voie de recrutement externe à l'entreprise qui, à leur avis, présente également le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies externes. Les agences de recrutement/conseils en personnel (23,2 pour cent de leur budget de recrutements disponible), les médias papier (21,6 pour cent) et les chasseurs de têtes/conseils en personnel (18,4 pour cent) suivent relativement tout près, bien que les entreprises estiment que ces voies ont un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais, comme l'a montré l'illustration 24.

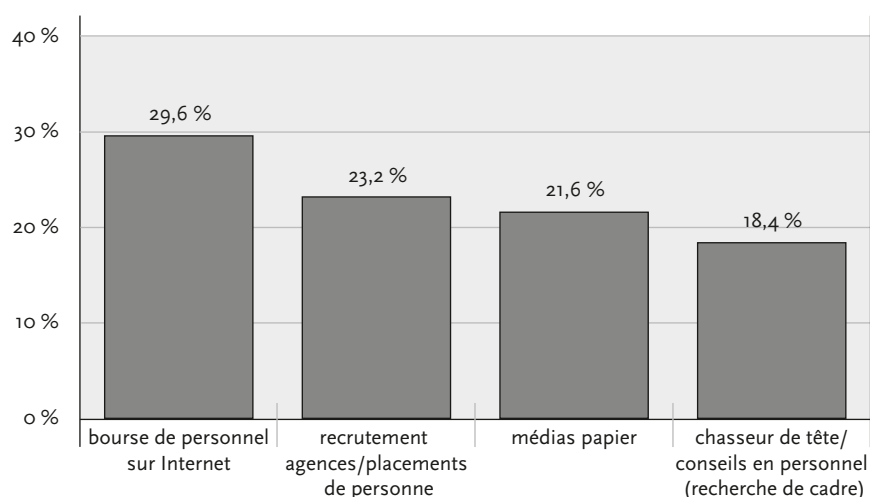
Si l'on considère la répartition du budget de recrutement sur les diverses voies en outre dans le contexte de la question analysée au chapitre 2.4 (illustration 10) de savoir par quelles voies les embauches sont effectivement réalisées, il en résulte une image semblable. À hauteur de tout juste 33 pour cent, la plupart des embauches résultent d'une offre d'emplois sur une bourse d'emplois sur Internet. Cette valeur est éventuellement encore supérieure étant donné que de nombreux candidats sont, par l'offre d'emplois sur une bourse d'emplois sur Internet, dirigés vers la page Web de l'entreprise où ils posent alors leur candidature. Il faut donc supposer que les bourses d'emplois sur Internet sont également responsables d'une part des embauches qui doivent être imputées à la page Web de l'entreprise. Malgré cette grande importance des bourses d'emplois sur Internet pour l'embauche de nouveaux collaborateurs, une part relativement réduite, qui est de tout juste 30 pour cent, du budget de recrutement est employée par les entreprises pour cette voie. Les parts du budget qui

29) Valeurs moyennes des réponses des entreprises.

sont dépensées pour les agences de recrutement, les médias papier et les chasseurs de têtes semblent par contre relativement très importantes si l'on considère le fait que par ces voies seulement 15,7 pour cent (agences de recrutement), 10,7 pour cent (médias papier) et 4,5 pour cent (chasseurs de têtes) des embauches ont effectivement lieu.

À cet endroit se pose d'une manière générale la question de savoir quelle est la stratégie à poursuivre en tant qu'entreprise pour la publication d'offres d'emplois en fonction de l'urgence et de la rareté du profil recherché. Est-il judicieux d'employer des voies très chères telles que les chasseurs de têtes ou partiellement encore des agences de recrutement ? Où faudrait-il plutôt encore en cas de grande urgence et/ou de rareté du profil recherché miser en outre sur ces voies pour augmenter ainsi la probabilité d'occupation d'un poste ? Faut-il se concentrer sur une bourse d'emplois spéciale sur Internet en publiant une grande partie de ses postes vacants ? Ou faut-il d'une manière générale publier tous les postes vacants dans toutes les bourses d'emplois connues sur Internet car chaque utilisation d'une bourse d'emplois sur Internet augmente la probabilité d'occupation d'un poste et parce que les bourses d'emplois sur Internet constituent par rapport aux chasseurs de têtes et aux agences de recrutement une possibilité très avantageuse de faire passer une offre d'emplois ?

[ILLUSTRATION 25]: Parts des dépenses pour diverses voies de recrutement au budget de recrutement total



Après l'analyse de l'efficacité et du rendement de voies de recrutement et l'examen de la part de dépense du budget de recrutement des 500 entreprises suisses les plus importantes pour les diverses voies, on traite au chapitre suivant la question de savoir quelles sont les améliorations de la performance pouvant être obtenues par les participants à l'étude dans leur recrutement de personnel du fait de l'utilisation de la technologie de l'information (IT).

2.9 LA PART D'UTILITÉ PAR UTILISATION DE L'IT DANS LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL

Il a déjà été exposé dans quelques paragraphes de ce rapport de résultats comment les 500 plus grandes entreprises suisses utilisent la technologie de l'information pour organiser le recrutement de personnel (par exemple utilisation d'Internet dans le marketing de personnel, numérisation croissante de l'arrivée des candidatures, etc.). Ce chapitre traite de la question de savoir dans quelle mesure cette utilisation de la technologie de l'information a une part d'utilité pour le processus de recrutement sur le plan du temps, des coûts et de la qualité. Les résultats de l'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses y sont ensuite présentés.

Illustration 26 illustre dans cet ordre d'idées l'accord des participants à l'étude avec les améliorations sur le plan du temps, de la qualité et des coûts dans le processus de recrutement. En considérant la dimension dans le temps, il se révèle que 69,4 pour cent ont dans les dernières années pu réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant.

et l'insertion d'une offre d'emploi pour ce poste vacant. Comme le montre une analyse de corrélation, il y a une relation positive entre cette économie de temps et la publication de postes vacants dans les bourses d'emplois sur Internet et sur la propre page Web de l'entreprise³⁰. En outre 64,5 pour cent des entreprises interrogées ont pu réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant et les entretiens d'embauche dans le passé récent. Plus de quatre entreprises ayant répondu sur dix ont réussi en outre dans les dernières années à réduire le temps entre l'identification d'un poste vacant et son occupation (Time-to-Hire). Cette réduction du Time-to-Hire est ici en relation positive avec le fait d'admettre des candidatures par formulaire dans l'arrivée des candidatures, comme le montre une autre analyse de corrélation³¹.

Sur le plan financier la moitié des 500 plus grandes entreprises suisses indiquent qu'elles ont réduit les frais par candidature traitée dans les dernières années. Environ quatre participants à l'étude sur dix ont pu dans le passé récent réduire les frais dans le marketing du personnel d'une manière générale. La réduction des frais par candidature traitée est ici en relation positive avec une part élevée de candidatures par formulaire dans l'arrivée de candidatures³².

Sur le plan de la qualité dans le processus de recrutement, plus de six entreprises ayant répondu sur dix indiquent qu'elles ont augmenté la part des candidats souhaités engagés par eux avec succès dans les dernières années. Pour 46,8 pour cent les données des candidats se sont améliorées dans le passé récent et la qualité des candidats a augmenté pour plus de quatre entreprises sur dix. Il y a ici une corrélation positive de la qualité améliorée des données des candidats avec une part élevée de candidatures par formulaire qui arrive et négative avec la part élevée de dossiers de candidatures sur papier³³.

30) corrélation selon Pearson 0,225 (page Web de l'entreprise) et 0,249 (bourses d'emplois sur Internet) à un niveau de signification de 0,81 (page Web de l'entreprise) et 0,052 (bourses d'emplois sur Internet).

31) corrélation selon Pearson 0,219 à un niveau de signification de 0,088.

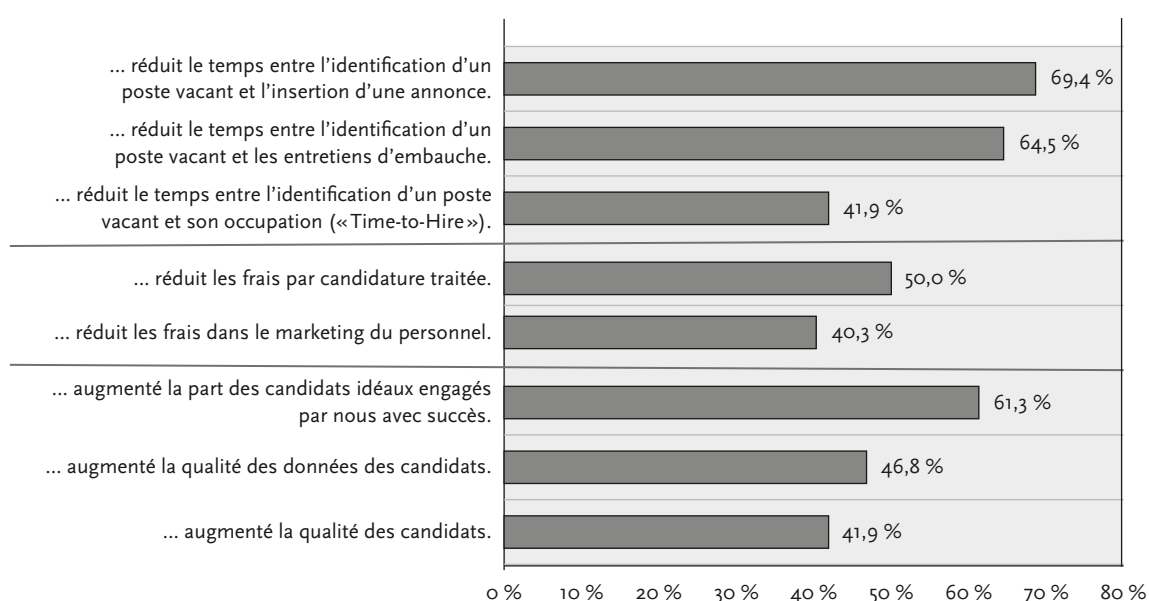
32) corrélation selon Pearson 0,307 à un niveau de signification de 0,015.

33) corrélation selon Pearson 0,325 (candidature par formulaire) et -0,281 (dossier de candidature sur papier) à un niveau de signification de 0,010 (candidature par formulaire) et 0,089 (dossier de candidature sur papier).

Les analyses de corrélation effectuées ont montré que les candidatures par formulaire peuvent non seulement augmenter la qualité dans le processus de recrutement, mais permettre également de réaliser des économies sur le plan du temps et des coûts. Cela tient à la forme électronique et structurée de ce processus de candidature. D'une part on ne demande dans une candidature par formulaire que les données effectivement intéressantes pour l'entreprise. Les informations sur le candidat arrivent donc sous forme concentrée dans l'entreprise et il n'y a pas de sélection manuelle et coûteuse des données effectivement intéressantes, ce qui augmente la qualité des données du candidat du point de vue de l'employeur. D'autre part, les candidatures par formulaire permettent une reprise directe et sans rupture de médium des données du candidat dans des systèmes de traitement ultérieur, comme par exemple des banques de données internes de candidats ou des solutions de gestion de candidats. Il n'est plus nécessaire d'utiliser un scanner pour le dossier de candidature sur papier, un procédé coûteux et qui prend du temps.

[ILLUSTRATION 26]: DLa performance dans le recrutement de personnel³⁴

Nous avons dans notre entreprise dans les dernières années ...



La présentation des connaissances présentées concernant les améliorations de la performance dans le processus de recrutement du personnel met fin à la présentation des résultats de l'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses. Les nombreux résultats quantitatifs présentés jusqu'ici sont complétés par une étude de cas de la pratique dans l'entreprise Roche.

34) Parts des entreprises qui sont d'accord avec les déclarations.

3. ÉTUDE DE CAS ROCHE: MÉDIAS SOCIAUX ET RECRUTEMENT – L'UTILISATION STRATÉGIQUE DE FACEBOOK, TWITTER ET LINKEDIN CHEZ ROCHE

3.1. BRÈVE PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Plus de 80.000 collaborateurs chez Roche recherchent, mettent au point et produisent des produits et des prestations de service innovants, diagnostiques et thérapeutiques pour les patients, médecins et autres de la branche de la santé. Les produits de Roche sont vendus dans plus de 150 pays. L'année dernière Roche avait un chiffre d'affaires de 47,5 milliards de francs suisses. Le siège de Roche est situé à Bâle, ainsi que le service de ressources humaines global.

Le recrutement chez Roche est organisé d'une manière décentralisée. Il y a une équipe de recrutement dans chaque pays dans lequel l'entreprise a un lieu d'implantation. Il est responsable des activités sur place et est subordonné au responsable des ressources humaines du pays respectif. Au siège de la société à Bâle il y a en outre une équipe de recrutement global ainsi nommée qui est responsable dans le monde entier de tous les programmes, processus et de l'infrastructure informatique. Cette équipe met au point des méthodes d'approche stratégiques pour le recrutement chez Roche qui peuvent être reprises par les responsables des pays. L'équipe de recrutement global à Bâle est en outre responsable de la formation et du perfectionnement des recruteurs chez Roche. Elle est en outre responsable de la marque globale d'employeur de Roche. Dans cet ordre d'idées l'équipe a par exemple élaboré des directives pour la création de pages Web de carrière sur lesquelles les diverses pages Web de carrière des lieux d'implantation à l'étranger doivent s'orienter. Ces directives doivent assurer que toutes les pages Web de recrutement de Roche et les offres d'emplois qui y sont publiées aient la même structure et un design uniforme. Outre ces activités, l'équipe de recrutement global était responsable dans les dernières années d'une stratégie globale concernant l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement chez Roche. L'importance et la réalisation stratégique de médias sociaux dans le recrutement chez Roche font l'objet de cette étude de cas.

3.2 MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT

Pour Ted Meulenkamp, le manager de programme international attraction et approvisionnement chez Roche, les médias sociaux offrent de « *nombreuses possibilités intéressantes pour le recrutement et l'image de l'employeur chez Roche* ». L'utilisation de médias sociaux dans le recrutement doit ici toujours être discutée dans le contexte des possibilités de représentation de l'entreprise en tant qu'employeur intéressant et pour s'adresser à des candidats qualifiés. Dans ces conditions les objectifs stratégiques de l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement chez Roche sont les suivants:

- faire prendre conscience les intéressés à la carrière et les groupes cibles entrant en ligne de compte de Roche en tant qu'employeur
- transmettre aux candidats potentiels les valeurs et les offres de l'entreprise
- éveiller l'intérêt pour une activité chez Roche chez des candidats potentiels

L'entreprise Roche est actuellement présente sur trois plates-formes de médias sociaux: Facebook, Twitter et LinkedIn. La raison pour laquelle Roche a choisi ces trois plates-formes et comment Roche organise la présence sur ces plates-formes fait l'objet des paragraphes suivants.

3.2.1 UN MODÈLE DE PROCÉDÉ POUR L'UTILISATION DE MÉDIAS SOCIAUX DANS LE RECRUTEMENT

« Chacun d'entre nous est en mesure en quelques minutes de s'enregistrer sur Facebook et de publier ensuite des nouvelles sur Facebook. Une méthode d'approche professionnelle et stratégique est cependant nécessaire pour utiliser avec succès les médias sociaux dans le recrutement », constate Ted Meulenkamp pendant qu'il explique la méthode d'approche globale de Roche pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement. Avant que Roche commence à réaliser activement des mesures de recrutement et de marque de l'employeur dans les médias sociaux, l'équipe autour de Ted Meulenkamp à Bâle a mis au point une stratégie comprenant six étapes pour utiliser les médias sociaux et des directives déterminant comment il faut utiliser les médias sociaux chez Roche dans le recrutement.

1. Détermination des objectifs stratégiques

Dans une première étape Roche a défini les objectifs stratégiques pour l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement. Pour Roche les points suivants sont surtout importants sur le plan stratégique:

- positionner Roche comme employeur intéressant sur le marché du travail (Roche comme « employeur de choix »)
- informer les candidats des possibilités d'une activité chez Roche et permettre une première conversation informelle entre les candidats et l'entreprise
- augmenter le nombre de visiteurs sur la page Web de carrière et d'une manière générale le nombre de candidatures

2. Définition de groupes cibles

Roche a, dans une seconde étape, défini les groupes cibles pour ses activités dans les médias sociaux. « nous engageons environ 8.000 nouveaux collaborateurs par an. Nous ne pouvons pour cette raison pas être actifs dans les médias sociaux pour chaque poste vacant », explique Ted Meulenkamp l'importance de cette étape. Pour cette raison Roche a identifié divers groupes cibles plutôt étroits qui sont très importants pour l'entreprise. Ils comprennent par exemple le marketing, le secteur du personnel, la vente, la recherche et le développement et la technologie de l'information. Sur la base de cette analyse Roche a fixé 52 profils de postes différents qui sont critiques pour l'entreprise et sur lesquels les activités dans les médias sociaux devraient se concentrer. Nous n'utiliserions plutôt pas les médias sociaux pour la recherche de collaborateurs que nous pouvons recruter facilement sur le marché du travail normal. Nous concentrons nos efforts sur les groupes cibles étroits. », souligne Ted Meulenkamp.

3. Choix de plates-formes de médias sociaux

Sur la base des objectifs et des groupes cibles définis, Roche a, dans une troisième étape, choisi les plates-formes sur lesquelles l'entreprise pense pouvoir atteindre les objectifs et les groupes cibles définis. L'entreprise a, à cet effet, procédé à une estimation de diverses plates-formes de médias sociaux et

analysé les activités d'autres entreprises dans les médias sociaux. Sur la base de cette analyse Roche a adopté des activités sur Facebook, Twitter et LinkedIn.

4. Définition d'un catalogue des sujets

Outre le choix des bonnes plates-formes, la détermination d'un catalogue de sujets est l'étape la plus importante dans le cadre d'une démarche stratégique pour utiliser les médias sociaux dans le recrutement. « Il n'y a rien de pire qu'une page de Facebook ou un profil de Twitter qui n'a pas été actualisé depuis des semaines ou des mois », constate Ted Meulenkamp. Roche a pour cette raison défini un catalogue de sujets et établi un ordre du jour pour la publication régulière d'informations dans les médias sociaux. Il est important dans cet ordre d'idées que les contenus dans les médias sociaux soient authentiques et compatibles avec d'autres sujets des entreprises. IL est en outre important pour Roche que non seulement des informations des entreprises qui ont déjà été publiées sur d'autres voies soient affichées, mais que les sujets soient une réelle plus-value pour les utilisateurs de médias sociaux. Roche cherche également à construire une relation basée sur la confiance avec des sujets actuels et authentiques entre les candidats et l'entreprise. Le catalogue de sujets basé sur ces objectifs est exposé au tableau suivant.

[ILLUSTRATION 27]: catalogue de sujets de Roche pour les médias sociaux

Jour de la semaine	Sujets
Lundi	Les sujets qui sont publiés le lundi représentent Roche comme un employeur attirant et montrent comment la recherche et le développement ou le marketing chez Roche sont organisés. Ces sujets mettent moins des postes vacants concrets au premier plan, mais communiquent plutôt le message suivant: «Roche est une entreprise avec laquelle il est très agréable de travailler»
Mardi	Roche publie et attire l'attention sur des offres d'emplois concrètes qui sont la plupart du temps en relation avec le sujet qui était le centre d'intérêt lundi.
Mercredi	Les sujets que Roche traite en tant qu'employeur sont le centre d'intérêt mercredi. Ces sujets comprennent entre autres comment Roche est évalué en tant qu'employeur, les produits de Roche qui sont couronnés de succès ou des interviews avec des employés
Jeudi	Des aides générales pour le processus de candidature ou la propre évolution de carrière sont publiées jeudi. Dans cet ordre d'idées, Roche veut offrir aux visiteurs des plates-formes de médias sociaux une plus-value en relation avec une activité chez Roche. Cela doit surtout favoriser les liens des demandeurs d'emploi intéressés avec les profils de Roche.
Vendredi	Les sujets du vendredi sont flexibles et ils ne sont pas définis précisément. On peut traiter des sujets de la semaine actuelle, comme par exemple un autre article sur Roche en tant qu'employeur ou sur des produits de Roche, mais aussi des développements de la pharmacie qui n'ont pas de rapport direct avec Roche. Roche souhaite en outre un bon week-end à chaque visiteur le vendredi.

5. Fixer les responsabilités

Outre les objectifs et les contenus, il est important de nommer les collaborateurs qui sont responsables de la publication de contenus dans les médias sociaux et qui doivent réagir aux commentaires d'autres utilisateurs. Actuellement Ted Meulenkamp et un autre collègue sont responsables des activités dans les médias sociaux chez Roche, étant précisé que tous les deux sont assistés par d'autres auteurs.

6. Gestion de commentaire

Roche a en outre introduit une gestion systématique de commentaires. L'entreprise a analysé les commentaires d'articles dans les médias sociaux et, sur cette base, mis au point 40 réponses standard avec lesquelles la plupart des commentaires des utilisateurs des plates-formes des médias sociaux peuvent être adressés. Ces réponses sont constamment perfectionnées et complétées, si bien que divers collaborateurs doivent être à l'avenir en mesure de réagir aux articles dans les médias sociaux et que les réponses et les commentaires de chacun de ces collaborateurs aient toujours un contenu et un style aussi semblables que possible.

7. Contrôle des médias sociaux

La dernière étape de l'approche stratégique de Roche est le contrôle du succès des activités dans les médias sociaux. Les chiffres caractéristiques tels que le nombre de candidats, le nombre de visiteurs de la page Web de carrière ou le nombre d'embauches du fait des activités de médias sociaux sont importants pour contrôler d'une part l'atteinte des objectifs stratégiques et recenser d'autre part le succès général des mesures de médias sociaux.

« Les médias sociaux offrent de nombreuses possibilités pour les entreprises et leurs activités de recrutement. Le travail avec les médias sociaux est couronné de succès si l'on choisit une approche stratégique orientée sur des objectifs déterminés. Il est cependant important de souligner pour quels objectifs les médias sociaux ne sont pas destinés », c'est ainsi que Ted Meulenkamp résume l'approche de Roche. Roche a ici établi la règle claire selon laquelle on ne discute pas dans les médias sociaux des produits eux-mêmes, du développement et de la fabrication de produits, de chemins cliniques, de chiffres caractéristiques financiers et autres, pas de sujets en relation avec le recrutement. Étant donné que les objectifs primaires dans les plates-formes de médias sociaux sont le recrutement et la marque de l'employeur, tous les sujets concernant en particulier le recrutement font l'objet des activités et discussions sur les trois plates-formes mentionnées. Les différentes activités sur ces trois voies choisies (Facebook, Twitter et LinkedIn) sont donc présentées en détails dans ce qui suit.

3.2.2 ACTIVITÉS DE ROCHE DANS LES MÉDIAS SOCIAUX

Roche a, pour ses activités dans les médias sociaux, choisi les plates-formes Facebook, Twitter et LinkedIn parce que ce sont des plates-formes globales et que Roche a une approche globale dans sa stratégie de recrutement. On explique dans les trois paragraphes suivants comment ces trois plates-formes sont utilisées chez Roche.

3.2.2.1 FACEBOOK

Du point de vue de Roche Facebook offre de très bonnes possibilités pour la marque de l'employeur. Sur la page de fan de Facebook des entreprises, des demandeurs d'emplois intéressés doivent s'enthousiasmer pour une activité chez Roche. On cherche à permettre une première communication informelle entre les candidats potentiels et l'entreprise et à augmenter le nombre de candidats sur la page Web de carrière de l'entreprise. L'entreprise Roche s'est tout d'abord concentrée sur des activités telles que la mise à la disposition d'informations sur tous les aspects de l'entreprise, et, après les premières expériences positives, a ajouté des activités concrètes de recrutement comme par exemple une bourse d'emplois. La méthode d'approche de Roche n'est pas d'aller activement vers des personnes dans les médias sociaux. L'entreprise respecte au contraire la vie privée des candidats par une méthode d'approche plutôt passive. Roche propose aux candidats intéressés d'utiliser Facebook pour s'informer sur Roche en tant qu'employeur et invite les utilisateurs de Facebook à participer aux discussions sur la page de Roche. Roche invite en outre également ses recruteurs qui sont représentés sur Facebook à participer à la page et à la remplir de vie. Roche donne cependant à ses recruteurs l'instruction claire de ne pas accepter de demandes d'amitié de candidats potentiels, mais de transférer des activités de ce genre au réseau de carrière LinkedIn. Les diverses fonctionnalités de Roche sur Facebook sont les suivantes (<http://www.facebook.com/RocheCareers>; voir illustration 28):

- **page de démarrage (message de bienvenue):**
sur la page de démarrage Roche informe le visiteur de l'objectif de la page et d'autres sources d'information possibles telles que par exemple Twitter ou LinkedIn.
- **panneau d'affichage (mur):**
le panneau d'affichage est la plate-forme centrale de communication sur Facebook sur laquelle non seulement Roche, mais encore d'autres utilisateurs de Facebook peuvent publier et commenter des commentaires, des liens, des vidéos, etc.
- **Info:**
le dessous d'informations de la page de fan de Facebook de Roche met à la disposition des informations générales sur l'entreprise- comme par exemple le nombre de collaborateurs, les produits de Roche, etc.
- **Carrière (votre carrière):**
la page de carrière informe des profils généraux que Roche recherche et pour lesquels Roche offre des emplois. Ces profils sont par exemple le marketing, la vente, la recherche et le développement, etc. Ces profils sont enregistrés avec des liens qui conduisent les visiteurs sur des informations complémentaires sur la page Web de carrière de l'entreprise.

- **Développement du personnel (développement):**
sur la page de développement du personnel il est expliqué aux demandeurs d'emplois intéressés comment une carrière à long terme peut évoluer chez Roche. Les divers échelons de carrière, les propriétés de l'échelon respectif et d'autres possibilités de développement sont présentés à cet effet.
- **Postes vacants (Work for us):**
Roche publie des postes vacants sous ce point de menu. Une vue d'ensemble générale des postes vacants est tout d'abord donnée aux utilisateurs de cette page, mais aussi une fonction de recherche pour une recherche détaillée. Pour chaque poste vacant la page donne des informations complémentaires ainsi que la possibilité de présenter directement sa candidature pour le poste. En outre chaque visiteur peut créer un lien avec chaque poste vacant par le bouton « me plaît »-dans son propre profil.
- **Enquêtes (sondage):**
Sur cette page les utilisateurs de la page de fan de Facebook de Roche ont la possibilité de participer de participer au développement de la page. Roche offre des enquêtes permettant aux utilisateurs d'évaluer des possibilités de développement ultérieures ou des élargissements de la page et à indiquer ainsi à Roche comment la page peut être élargie et les fonctionnalités souhaitées par les utilisateurs.
- **Photos (Photos):**
Des photos de l'entreprise sont publiées sous ce point de menu..

[ILLUSTRATION 28]: page de fan de Roche sur Facebook

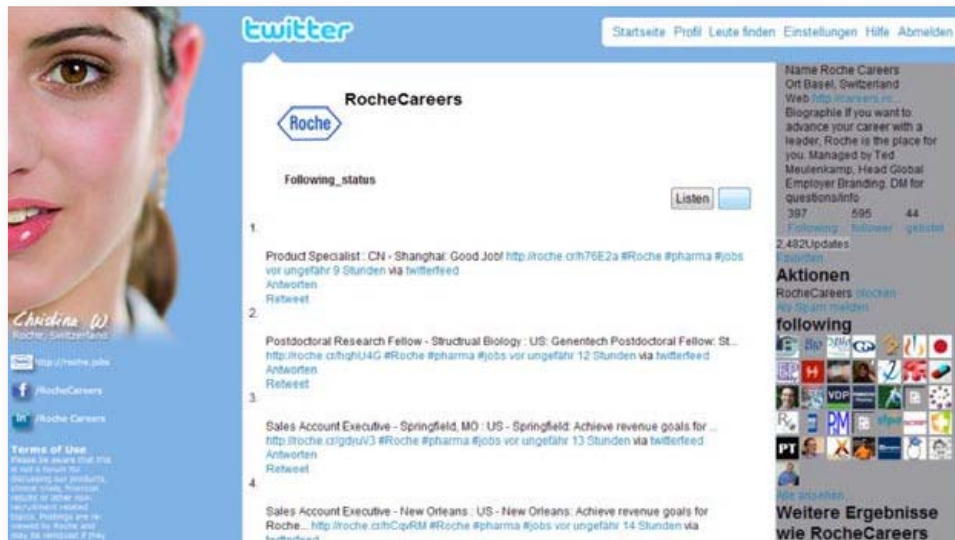


3.2.2.2 TWITTER

Roche utilise actuellement la plate-forme Twitter pour publier des offres d'emplois et des contenus qui sont également publiés sur Facebook et renvoie à des articles intéressants supplémentaires. Entre huit et dix postes vacants sont publiés par Roche par jour sur Twitter avec des liens sur des contenus dans d'autres sources comme Facebook ou LinkedIn. Roche se concentre ici sur les 52 profils de poste succints prédéfinis, si bien qu'il n'est pas nécessaire de publier chaque poste vacant sur Twitter.

Poche permet en outre aux recruteurs de posséder leur propre voie Twitter pour être en mesure d'informer ainsi des groupes cibles déterminés d'une manière ciblée sur des postes vacants. Les recruteurs ne doivent pas cependant remplir la voie activement de nouvelles. Grâce à une liaison des profils LinkedIn des recruteurs avec Twitter a lieu une publication automatique des postes vacants dont un recruteur est responsable.

[ILLUSTRATION 29]: profil de Roche sur Twitter

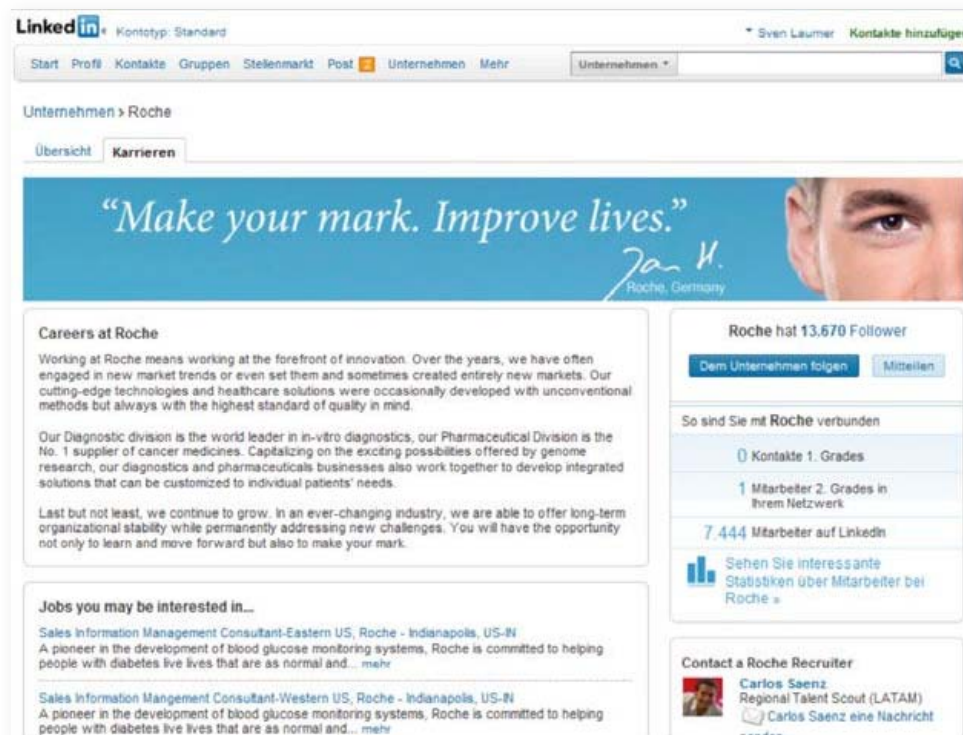


3.2.2.3 LINKEDIN

Sur LinkedIn Roche a mis en place une page de carrière qui utilise les fonctions du profil d'entreprise de LinkedIn. Cette page de carrière informe des postes vacants chez Roche, des évolutions actuelles dans l'entreprise ainsi de Roche en tant qu'employeur et offre une liste avec des collaborateurs de Roche qui sont membres de LinkedIn. Roche a en outre fondé un groupe de carrière sur LinkedIn comprenant actuellement 500 collaborateurs et plus de 3.200 autres utilisateurs de LinkedIn. Roche souhaite en outre que tous les recruteurs qui sont membres de LinkedIn participent à la discussion dans ce groupe pour pouvoir par cette voie entrer en contact avec des candidats potentiels. Pour cette raison Roche offre également sur LinkedIn une plate-forme d'échange sur des sujets pharmaceutiques. Cela doit permettre une communication entre les collaborateurs et les recruteurs de Roche ainsi que d'autres intéressés. Roche essaie en outre d'uniformiser l'aspect des recruteurs sur LinkedIn, de telle sorte que de précieuses informations telles que par exemples les groupes cibles recherchés, les postes vacants actuellement, les données de contact, etc. soient représentées d'une manière uniforme.

Les activités sur LinkedIn ont déjà donné leurs fruits chez Roche. Ted Meulenkamp peut dans cet ordre d'idées rapporter quelques succès: *«je connais au moins un recruteur qui a réalisé plus de 59 embauches l'année dernière par Unkedin. Nous nous efforçons de rassembler des chiffres exacts, mais nous savons que nous recrutons entre-temps de très nombreux collaborateurs par Unkedin».*

[ILLUSTRATION 30]: profil de Roche sur LinkedIn



3.3 BILAN

Quand on l'interroge sur le succès des médias sociaux dans le recrutement chez Roche Ted Meulenkamp sourit et répond: «*J'ai trouvé mon travail ici par Unkedin. C'est tout dire*». Il ajoute «*quand on travaille bien, on peut atteindre un nombre important de personnes avec des messages positifs et l'on peut créer un commerce supplémentaire important, ce qui sont les deux objectifs les plus importants dans la marque de l'employeur*». Les médias sociaux offrent d'excellentes possibilités dans ce domaine et sont du point de vue de Roche une possibilité supplémentaire d'entrer en contact avec des candidats potentiels et de rechercher des collaborateurs qualifiés. «*Les médias sociaux ne peuvent cependant pas remplacer d'autres méthodes d'approche dans le recrutement comme par exemple les bourses d'emplois sur Internet*», souligne Ted Meulenkamp.

Les stratégies et les instruments utilisés dans le recrutement ont changé au cours de deux dernières décennies et évoluent encore constamment. Dans cet ordre d'idées les exigences imposées à un recruteur ont également changé. Pour réussir dans le recrutement, un recruteur doit disposer de nos jours d'une multitude de connaissances et d'aptitudes. Ces connaissances comprennent également la bonne utilisation des médias sociaux. Il faut d'une manière générale savoir aussi communiquer et utiliser un système de gestion des candidats ainsi que s'y retrouver sur les pages de carrière de la propre entreprise et dans les bourses d'emplois sur Internet. «*Le travail dans le recrutement est intéressant car nous sommes constamment confrontés à de nouveaux défis tels que les médias sociaux. Quand on s'y attaque en équipe, on peut avoir beaucoup de succès*» c'est ainsi que Ted Meulenkamp résume l'utilisation de médias sociaux chez Roche.

4. SYNTHÈSE

L'interrogation des 500 plus grandes entreprises suisses dans le cadre de l'étude actuelle «tendances du recrutement en 2011 en Suisse» a démontré que le manque de personnel qualifié du point de vue des participants à l'enquête est la tendance externe la plus importante dans le domaine du recrutement de personnel en 2011, suivie de l'évolution démographique et de la fluctuation de collaborateurs. En ce qui concerne les défis clés internes à l'entreprise pour le recrutement de personnel en 2011, les liens avec les collaborateurs sont à la première place. Aux places deux et trois suivent la création d'une image de l'employeur dirigée vers l'intérieur («rester employeur de choix») et la marque de l'employeur.

Les grandes entreprises suisses qui ont répondu sont très optimistes pour l'avenir. D'une part les participants à l'enquête s'attendent à une évolution des affaires très positive et d'autre part une entreprise sur deux prévoit qu'elle emploiera en 2011 plus de collaborateurs qu'au début de l'année. Des difficultés dans la réalisation de ce projet pourraient cependant résulter du manque omniprésent de personnel qualifié en Suisse. Il se révèle dans la prévision des participants à l'étude selon laquelle 37,5 pour cent de leurs postes vacants en 2011 seront difficiles à pourvoir et que 4,9 pour cent ne seront pas pourvus faute de candidat adéquat. Les valeurs ont augmenté en comparaison avec les années précédentes, ce qui documente une aggravation du manque de personnel qualifié. Pour l'avenir, il y aura encore de l'avis des entreprises une aggravation supplémentaire du manque de candidats adéquats. Les entreprises estiment que les domaines de la technologie de l'information (IT) et de la recherche et du développement présenteront la moindre disponibilité de candidats.

Une réaction possible au manque de personnel qualifié à l'intérieur du pays est le recrutement à l'étranger pour la propre entreprise en Suisse. L'importance d'un recrutement international de ce genre a, pour les 500 plus grandes entreprises suisses, dans la comparaison d'années, nettement augmenté et à leur avis augmentera encore à l'avenir. On recrute alors principalement en Allemagne.

D'autres mesures innovantes telles que par exemple l'utilisation de médias sociaux dans le recrutement pourrait contribuer à un meilleur résultat d'une entreprise dans la concurrence pour les talents. Les résultats de l'étude montrent que les grandes entreprises suisses dans le cadre du recrutement de personnel ont dès aujourd'hui recours aux applications de médias sociaux telles que Xing ou Facebook pour rechercher des informations complémentaires sur des candidats déjà identifiés ou pour faire de la publicité pour la propre image d'employeur. Des voies de ce genre ne sont par contre que très peu utilisées pour passer des offres d'emplois ainsi que pour rechercher des candidats adéquats. L'étude de cas dans l'entreprise Roche au chapitre 3 donne un exemple intéressant pratique de l'utilisation judicieuse et réussie de médias sociaux dans le recrutement de personnel.

Si l'on considère les voies traditionnelles d'insertion d'offres d'emplois, ce sont les voies sur Internet de la page Web de l'entreprise et la bourse d'emplois sur Internet qui dominent. 86,8 pour cent de tous les postes vacants sont publiés par les entreprises qui ont répondu sur la propre page Web et 69,4 pour cent dans les bourses d'emplois sur Internet. Il est, dans cet ordre d'idées, particulièrement intéressant de constater que plus d'embauches effectives résultent de bourses d'emplois sur Internet (32,8 pour cent) que par la propre page de l'entreprise sur le Web (30,4 pour cent) bien que plus de postes vacants sont publiés sur la propre page Web de l'entreprise que dans les bourses d'emplois sur Internet.

L'analyse de l'arrivée des candidatures montre une nette dominance de la candidature par e-mail. Ce procédé constitue avec 61,4 pour cent la part la plus importante de l'arrivée des candidatures des 500 plus grandes entreprises suisses et est également préférée par un participant sur deux. La candidature par formulaire se situe, avec 22,6 pour cent, à la deuxième place, dans la faveur des entreprises. Seulement 8,1 pour cent préfèrent le dossier de candidature sur papier. Dans l'arrivée effective de candidatures suit, après la candidature par e-mail, le dossier de candidature sur papier avec une part de 25,8 pour cent. 11,9 pour cent de toutes les candidatures sont des candidatures par formulaire. L'importance de la candidature par e-mail a donc nettement augmenté au cours des années, tandis que le dossier de candidature sur papier a énormément perdu d'importance. La candidature par formulaire se trouve depuis 2007 à un niveau comparable. Pour l'avenir les entreprises prévoient que la part du dossier de candidature continuera à diminuer, ce qui, à leur avis, va avec une part croissante de candidatures par e-mail et par formulaire. Si l'on résume les candidatures par e-mail et par formulaire en tant que procédés électroniques, on constate que dès aujourd'hui 73,3 pour cent de toutes les candidatures arrivent par voie électronique dans les 500 plus grandes entreprises suisses.

En ce qui concerne l'efficacité des différentes voies de recrutement, les participants à l'enquête indiquent que les meilleurs candidats sont recrutés par des recommandations de collaborateurs. Ils sont également très satisfaits des candidats qui arrivent dans leur entreprise par le réseau personnel des recruteurs, la page Web de l'entreprise, les chasseurs de têtes et les bourses d'emplois sur Internet. En ce qui concerne l'efficacité des différentes voies, le rapport coûts-efficacité a été analysé. Des l'avis des entreprises interrogées c'est la page Web de l'entreprise qui a le meilleur rapport coûts/efficacité, puis les recommandations de collaborateurs et le réseau personnel des recruteurs. La bourse d'emplois sur Internet est à la quatrième place. Elle a ainsi le meilleur rapport coûts-efficacité de toutes les voies de recrutement externes à l'entreprise. Les 500 plus grandes entreprises suisses dépensent également le plus pour la propre page de l'entreprise sur le Web (29,6 pour cent du budget de recrutement à leur disposition). Bien que les participants à l'étude estiment que les agences de recrutement, les médias papier et les chasseurs de têtes ont un rapport coûts-efficacité plutôt mauvais, ils dépensent cependant une part respectivement relativement importante de leur budget de recrutement pour ces voies (23,2 pour cent pour les agences de recrutement, 21,6 pour cent pour les médias papier et 18,4 pour cent pour les chasseurs de têtes.).

Les entreprises qui ont répondu dans le passé récent ont pu, par l'utilisation de la technologie de l'information (IT) dans leur recrutement de personnel réaliser des améliorations de la performance sur le plan du temps, des coûts et de la qualité. 41,9 pour cent ont réussi à réduire le temps pour l'embauche dans les dernières années. Une entreprise sur deux a été en mesure de réduire les coûts par candidature traitée et 46,8 pour cent ont obtenu une amélioration des données des candidats. Des analyses de corrélation montrent qu'en particulier les candidatures par formulaire sont en relation positive avec les économies de temps et de coûts réalisées et avec les améliorations de la qualité.

ANNEXE

Résumé de la gestion des « tendances du recrutement 2010 – Suisse » (von Stetten et al. 2010)

Encore un manque de personnel qualifié: il y a, indépendamment des conditions cadres économiques, encore un manque de candidats qualifiés. Les entreprises qui ont répondu prévoient que presque trois postes vacants sur dix seront difficiles et 3,7 impossibles à pourvoir.

Réduction réduit des embauches nettes: pour 2010 28,1 pour cent des 500 plus grandes entreprises suisses prévoient qu'elles emploieront à la fin de l'année plus de collaborateurs qu'au début de l'année, ce qui fait 3,6 pour cent de moins qu'en 2009. L'évolution négative s'est toutefois nettement ralentie après une réduction dramatique de 64 à 31,7 pour cent l'année précédente (voir: von Stetten et al. 2009).

Les voies sur Internet dominant dans les avis de recrutement: plus de huit postes vacants sur dix sont mis au concours dans les entreprises interrogées sur la propre page Web de l'entreprise. Plus de deux tiers de tous les postes vacants sont en outre publiés dans les bourses d'emplois sur Internet. Environ seulement encore un poste vacant sur trois est mis au concours dans les médias papier, ce qui constitue la valeur la plus réduite depuis le début des examens avec les entreprises suisses en 2006.

Pour la première fois plus de six embauches sur dix par Internet: l'année précédente plus de six embauches sur dix résultaient pour la première fois dans les entreprises interrogées d'offres d'emplois sur la propre page Web ou dans les bourses d'emplois sur Internet. À l'inverse seulement 20,5 pour cent de toutes les embauches résultent de médias papier.

Pour la première fois la plupart des candidatures arrivent par e-mail: à hauteur de 54,5 pour cent la plupart des candidatures sont arrivées l'année dernière par voie électronique (somme des candidatures par e-mail et par formulaire) dans les entreprises. Les candidatures par e-mail sont préférées par plus de quatre participants à l'étude sur dix et constituent avec 45,0 pour cent de toutes les candidatures qui arrivent pour la première fois la plus grande part de toutes les candidatures qui arrivent dans les entreprises qui ont répondu.

Importance encore réduite de Google et des plates-formes de réseau sociales: les moteurs de recherche Google et les plates-formes de réseau sociales ne sont encore utilisés que relativement rarement par les participants à l'étude. Actuellement seulement 17,5 pour cent des entreprises recherchent souvent par le moteur de recherche Google et 14,5 pour cent dans le réseau orienté sur la carrière Xing des informations sur des candidats adéquats.

Index des illustrations

[ILLUSTRATION 1]:	répartition selon le nombre de collaborateurs dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)	13
[ILLUSTRATION 2]:	répartition selon le chiffre d'affaires dans la totalité principale (à gauche) et dans le sondage (à droite)	14
[ILLUSTRATION 3]:	l'importance de tendances externes et non influençables directement pour le recrutement de personnel	15
[ILLUSTRATION 4]:	défis internes pour le recrutement du personnel d'entreprises.	16
[ILLUSTRATION 5]:	l'évolution prévue des affaires	17
[ILLUSTRATION 6]:	augmentation prévue du nombre de collaborateurs dans le temps	18
[ILLUSTRATION 7]:	parts des postes difficiles ou impossibles à pourvoir dans les entreprises dans le temps	19
[ILLUSTRATION 8]:	disponibilité de candidats en fonction de la spécialité.	20
[ILLUSTRATION 9]:	parts des postes vacants publiés dans les diverses voies de recrutement.	21
[ILLUSTRATION 10]:	parts des embauches effectuées par les diverses voies de recrutement.	22
[ILLUSTRATION 11]:	opinion générale sur les médias sociaux dans le recrutement du personnel	25
[ILLUSTRATION 12]:	modifications résultant des médias sociaux dans le recrutement	26
[ILLUSTRATION 13]:	des applications des médias sociaux pour passer des offres d'emplois	26
[ILLUSTRATION 14]:	utilisation des applications des médias sociaux pour la publicité pour l'image.	27
[ILLUSTRATION 15]:	utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats adéquats	28
[ILLUSTRATION 16]:	utilisation des applications des médias sociaux pour la recherche active de candidats déjà identifiés	29

[ILLUSTRATION 17]:	évaluations des employeurs sur Internet	30
[ILLUSTRATION 18]:	préférences des entreprises qui ont répondu pour l'arrivée des candidatures dans le temps.	31
[ILLUSTRATION 19]:	parts des diverses voies de candidatures qui arrivent dans le temps	32
[ILLUSTRATION 20]:	comparaison du dossier de candidature sur papier et de la candidature électronique dans le temps.	33
[ILLUSTRATION 21]:	l'importance du recrutement international	34
[ILLUSTRATION 22]:	pays dans lesquels les 500 plus grandes entreprises suisses recrutent	35
[ILLUSTRATION 23]:	satisfaction avec les candidats engagés par diverses voies de recrutement.	36
[ILLUSTRATION 24]:	rapport coûts-efficacité de diverses voies de recrutement	37
[ILLUSTRATION 25]:	Parts des dépenses pour diverses voies de recrutement au budget de recrutement total	38
[ILLUSTRATION 26]:	Dla performance dans le recrutement de personnel	40
[ILLUSTRATION 27]:	catalogue de sujets de Roche pour les médias sociaux	43
[ILLUSTRATION 28]:	page de fan de Roche sur Facebook	46
[ILLUSTRATION 29]:	profil de Roche sur Twitter	47
[ILLUSTRATION 30]:	profil de Roche sur LinkedIn.	48

.....
D'autres exemplaires de cette étude peuvent être commandés contre participation. En outre, vous pouvez également demander les études suivantes :

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
«**tendances du recrutement 2011 – un examen empirique avec les 1.000 plus grandes entreprises allemandes et les 300 plus grandes entreprises des branches de la finance, de l'informatique et du service public**»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, janvier 2011

Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
«**tendances du recrutement dans la classe moyenne en 2011 – un examen empirique avec 1.000 entreprises de classe moyenne allemande**»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, janvier 2011

Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
«**pratique de la candidature 2011 – un examen empirique avec plus de 10.000 demandeurs d'emplois et intéressés à la carrière**»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, janvier 2011

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; von Westarp, Falk
«**tendances du recrutement 2010 – Suisse: un examen empirique avec les 500 plus grandes entreprises suisses**»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, avril 2010

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim
«**tendances du recrutement 2010 – Autriche: un examen empirique avec les 500 plus grandes entreprises autrichiennes**»
Bamberg et Francfort-sur-le-Main, juin 2010

[Contact Suisse]

Dr. Falk von Westarp
Directeur/Contry Manager
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™