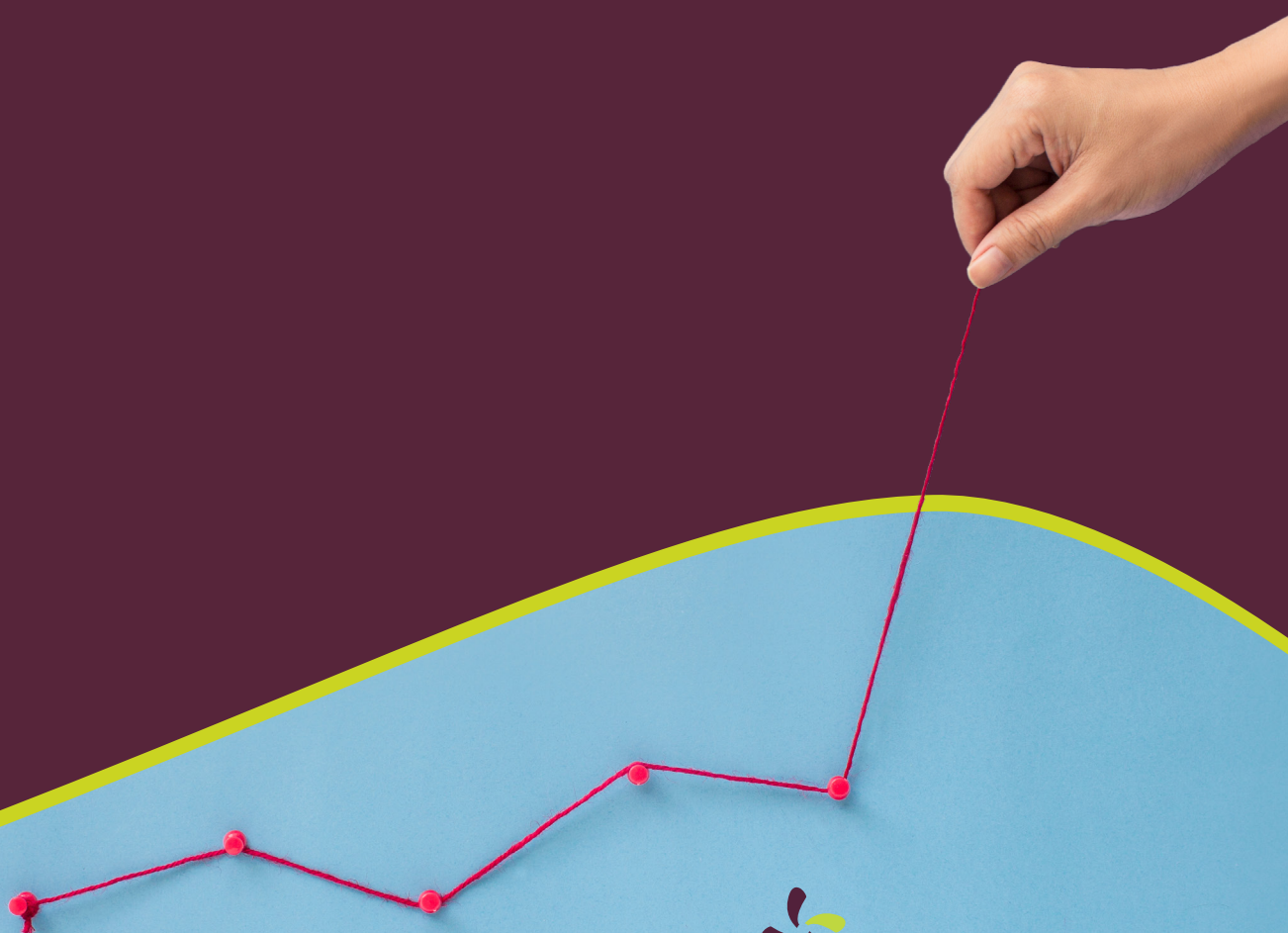


White Paper

Les données du recrutement: la mesure du succès!



→ www.careerplus.ch

Sommaire

Page **3** | **Introduction**

Page **4** | **Utilité, buts et défis du controlling**
+ Le controlling, instrument de pilotage

Page **5** | + Les obstacles les plus fréquents
au controlling

Page **7** | **Les quatre étapes d'un controlling
réussi**
+ L'état des lieux
+ Les objectifs

Page **8** | + Les KPIs
+ La collecte et l'analyse de données

Page **9** | **Les KPIs importants sous la loupe**
+ Le temps
+ Canal et Coûts

Page **10** | + L'efficacité
+ Qualité et Satisfaction

Page **11** | + Le recrutement digital

Page **12** | **Mesurer dans toutes les dimensions**
+ L'expérience candidat

Page **13** | + Mesurer la qualité
+ Encourager les recommandations
des collaborateurs

Page **14** | **La collecte et l'analyse de données:
outils et conseils**

Introduction

Nouveaux canaux, nouvelles méthodes, des profils de métiers en mutation et pénurie croissante de travailleurs qualifiés: le recrutement d'aujourd'hui fait face à de nombreux défis. Souhaitez-vous trouver en temps et en heure la perle rare? Il vous faudra jouer avec les règles du jeu en vigueur. Dans la **jungle des outils** proposés par cette évolution, lesquels sont **réellement utiles** pour le recrutement? Où les **améliorations** sont-elles nécessaires? Un controlling effectué avec intelligence répondra à ces questions, quand bien même **les chiffres au sein des ressources humaines ont encore la vie dure**, notamment par **manque de ressources** et de **savoir-faire technique**. S'il ne faut pas sous-estimer la charge de travail dans l'exploitation de ces outils ainsi que leur complexité, **nul besoin non plus de grands concepts** pour réaliser un controlling. Quelques KPIs suffisent déjà pour effectuer l'analyse des processus de recrutement et les améliorer.

Comment introduire un **controlling simple, efficace** et comportant aussi peu d'étapes que possible?

Conçu comme un guide, ce White Paper donne des réponses aux responsables des ressources humaines, pointe du doigt les pièges et met l'accent sur l'importance de certains chiffres. «Moins, c'est plus»: voilà la devise pour réussir le controlling dans les procédures de recrutement.



Seuls **20%** des sondés utilisent des KPIs pour détecter l'évolution future.



Environ **43%** des entreprises interrogées croient que les coûts du recrutement vont augmenter.



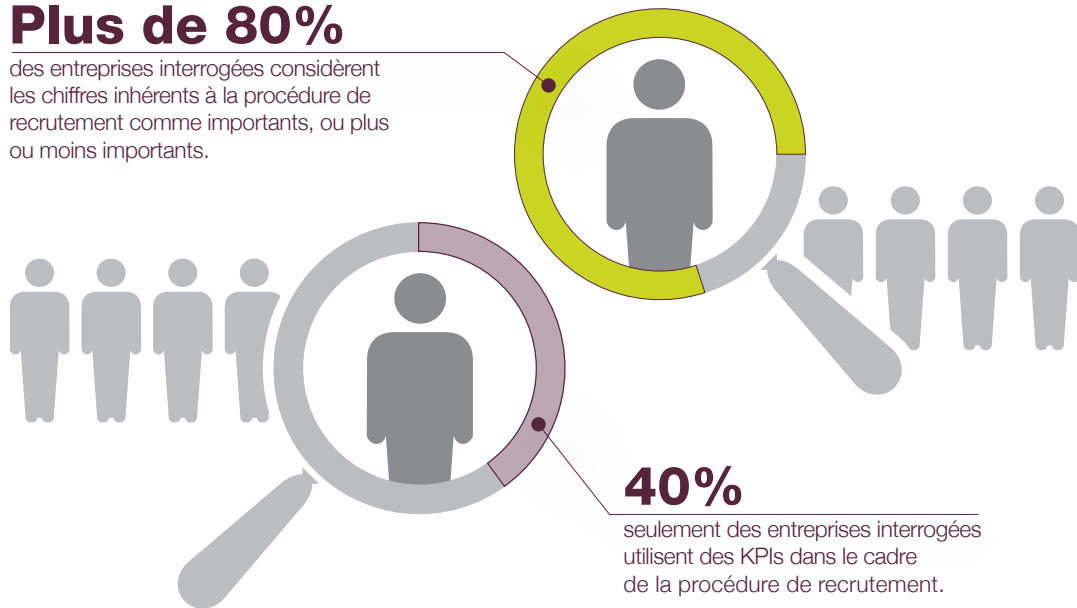
51% des entreprises interrogées qui utilisent des KPIs dans le recrutement considèrent que le manque de temps constitue le plus gros défi.

Utilité, buts et défis du controlling

Les entreprises en Suisse utilisent-elles les données recueillies dans leurs procédures de recrutement?

Plus de 80%

des entreprises interrogées considèrent les chiffres inhérents à la procédure de recrutement comme importants, ou plus ou moins importants.



40%

seulement des entreprises interrogées utilisent des KPIs dans le cadre de la procédure de recrutement.

Tout aussi important qu'il soit, le controlling n'est pas le meilleur ami des recruteurs. Pourtant, trouver le candidat sur mesure devient de plus en plus difficile et coûteux. La transformation digitale et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sont sans surprise les fruits de cette évolution. Dès lors, une nouvelle stratégie de recrutement et l'utilisation de nouveaux canaux de communication permettraient de se démarquer de la concurrence et d'attirer les candidats les plus adaptés. Et bien sûr, tout cela dans les meilleurs délais. Le marché offre pléthore de possibilités: recrutement mobile, plateformes de matching, portails de l'emploi, réseaux sociaux, pools de talents ou programmes de recommandations des employés. Théoriquement, toutes ces options sont bonnes. Or, ce qu'il manque très souvent, c'est une réflexion de fond: les mesures adoptées par l'entreprise sont-elles vraiment utiles et efficaces pour occuper un poste vacant ou identifier les besoins? Sans données chiffrées et sans outils de mesure, la stratégie de recrutement risque de se transformer en navigation à vue.

Le controlling, instrument de pilotage

Le recruteur serait-il un livre ouvert? Recueillir des données, c'est assurer un certain degré de transparence, une vision

des choses qui peut faire naître quelques appréhensions. Pourtant, le controlling ne mesure pas les performances passées d'un service de recrutement, mais il se charge de piloter les processus futurs. En effet, les chiffres indiquent par exemple si les canaux choisis sont pertinents, si



Définition: Key Performance Indicator (KPI)

Le terme KPI, Key Performance Indicator (indicateur clé de performance), provient du marketing et indique des données de performance. Grâce aux KPIs, on peut mesurer et analyser la progression et l'atteinte d'objectifs au sein d'une entreprise. La mesure du KPI vise à perfectionner les processus et à réagir rapidement à l'évolution du marché.

les mesures adoptées ont vraiment servi à approcher les bonnes personnes ou encore si les nouveaux postes ont été occupés par les profils appropriés. Il faudra se demander pourquoi telle mesure a fonctionné et telle autre non, et ensuite, trouver les solutions pour améliorer la procédure de recrutement. Par ailleurs, ces données – puisqu’elles permettent d’anticiper rapidement les écarts – seront précieuses non seulement pour le recrutement, mais également pour atteindre les objectifs de l’entreprise. Comme il détecte aussi les tendances futures, quoi de mieux que le controlling pour ajuster et adapter en amont les mesures de recrutement? Finalement, les KPIs sont intéressants pour la gestion de talents: quelles mesures ont permis de toucher le plus de talents? Les personnes embauchées étaient-elles adéquates? Correspondaient-elles à la culture d’entreprise? Comment ont-elles évolué? Le controlling ne devrait pas se concentrer uniquement sur des facteurs économiques tels que le temps et les coûts, mais devrait toujours tenir compte du facteur humain: vérifier si le candidat correspond vraiment à l’entreprise et si la procédure de recrutement était de qualité.

L’expérience candidat est ainsi décisive. En effet, une procédure de postulation conviviale et humaine a une répercussion sur l’image d’une entreprise. Préserver une bonne image auprès du public est essentiel pour toute entreprise. Cela lui permet de rester attractive, de trouver des talents et de les fidéliser à long terme. En ce sens, le controlling ne représente pas la dernière, mais la première étape du recrutement.

Les obstacles les plus fréquents au controlling

Pourquoi les entreprises renoncent-elles au controlling? Le manque de temps et de soutien technique est la raison évoquée le plus souvent dans le sondage. On comprend bien cette réserve face aux innombrables options de KPIs et de canaux. Sans une bonne préparation en amont, le controlling devient une source de pression. Au contraire, si les obstacles ont été détectés, le controlling devient praticable et à la portée de tous.

➔ **Un reporting exagéré:** les entreprises ont tendance à accumuler trop de données. N’oublions pas que les canaux de communication digitaux et les différentes plateformes représentent aussi des sources de données en tout genre. En présence de tous ces chiffres, l’art va consister à se concentrer uniquement sur les quelques KPIs les plus pertinents. ➔



L’experte en controlling

Fiona-Sophie Grube dirige le service Solution Design et Talent Advisory chez Serendi, une filiale de Careerplus. Son rôle est d’adapter et de développer des solutions de recrutement spécifiques à l’entreprise. Serendi propose notamment des solutions de recrutement et d’acquisition de talents sur mesure grâce à des processus personnalisés de A à Z, en passant par le sourcing de talents jusqu’au projet de recrutement.

Madame Grube, pourquoi le controlling est-il important?

«Le succès d’une entreprise repose en grande partie sur ses employés: placer les bonnes personnes au bon endroit – dans les meilleurs délais et en maîtrisant les coûts – constitue l’une des tâches principales du recrutement. Le controlling nous aide à atteindre cet objectif. Il permet en outre de suggérer les tendances futures et d’effectuer une veille stratégique des activités de recrutement. Grâce aux données collectées, nous savons où nous nous situons et ce que nous pouvons améliorer.»

- **Pas d'objectif:** sans stratégie, le risque de dispersion est grand et les données recueillies ne pourront pas être interprétées utilement.
- **Des KPIs irréalistes:** définir les données de manière claire et précise constitue le ba à ba de tout controlling. Il est donc important de décider en amont si la collecte des données est techniquement réalisable et efficiente en termes de coûts.
- **Sous-estimer le volume de travail:** recueillir des données, les traiter et les comparer constitue un travail considérable. Sans planification des ressources dès le début du controlling, il existe le risque que le projet soit abandonné en cours de route par manque de temps.
- **Controlling isolé:** analyser et interpréter les données d'un seul point de vue n'est pas une bonne idée. Pour obtenir des résultats chiffrés valables qui permettront de trouver et appliquer les bonnes solutions, il faut mesurer des paramètres différents comme la qualité, le temps, le coût et l'efficacité.
- **Ne pas informer:** l'introduction de nouveaux processus de recrutement peut déstabiliser les collaborateurs. C'est pourquoi il est nécessaire d'expliquer

à toutes les parties prenantes au projet les bénéfices du controlling et de gagner ainsi l'approbation de tous.

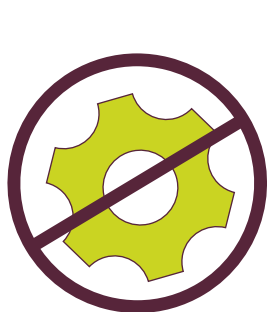
- **Manquer d'auto-critique:** les appréhensions face au controlling peuvent également être d'ordre personnel. Il faut être dès lors conscient que le controlling ne cherche pas l'«erreur individuelle», mais au contraire, il est là pour faciliter le quotidien du recrutement.



Madame Grube, le controlling va-t-il gagner en importance à l'avenir?

«La situation du marché a changé. À l'époque de la méthode «publie et prie», il était impossible d'intervenir. Aujourd'hui, être rapide est devenu crucial. Suis-je suffisamment réactif dans la procédure de recrutement, ou au contraire la chaîne de feedback est-elle trop lente? Grâce à la numérisation, nous pouvons contrôler les nombreux canaux avec beaucoup plus de précision. Toutefois, nous devons surveiller et vérifier l'efficacité des canaux et des mesures choisies.»

Pourquoi les entreprises en Suisse ne recueillent pas de données de recrutement



32%

Manque de soutien technique



23%

Manque de connaissances



51%

Pas le temps



20%

Aucune utilité

Les quatre étapes d'un controlling réussi

1

L'état des lieux

Plus la méthodologie sera structurée, plus les préparatifs seront simples et efficaces, et le controlling facile. Par conséquent, commencez par le commencement: faites d'abord un état des lieux et posez-vous les questions suivantes: quels objectifs de l'entreprise sont-ils pertinents pour le recrutement? Qu'est-ce qui fonctionne bien/moins bien actuellement dans la procédure de recrutement? Le taux de fluctuation est-il élevé? Pour certaines positions, manque-t-il des dossiers de candidature appropriés? La ligne hiérarchique, les employés et leurs supérieurs ainsi que les candidats sont-ils satisfaits de la procédure de recrutement?

2

Les objectifs

Une fois l'état des lieux réalisé et vos besoins cernés, définissez clairement dans une seconde étape les objectifs de votre controlling. Peut-être allez-vous travailler sur des objectifs que vous aurez vous-mêmes élaborés, tels qu'un ratio qui définit par exemple que dans un délai de X jours, un pourcentage X des demandes doivent avoir reçu une réponse. Ou alors, vous vous servez d'études de marché comme point de départ. Par exemple, s'il est habituel dans votre secteur d'activité d'inviter deux à quatre candidats pour l'entretien d'embauche, mais que vous en convoquez six dans votre entreprise, il est profitable d'en trouver les raisons et de rectifier le tir si nécessaire. Dans tous les cas, seuls des objectifs clairs permettront de comparer les données collectées et de comprendre si vos résultats ont conduit à une amélioration. La formule SMART peut vous aider à formuler vos objectifs:

- **Spécifique:** est-ce que les objectifs sont concrets et formulés aussi précisément que possible?
- **Mesurable:** est-ce que les objectifs sont quantifiés ou qualifiés?
- **Acceptable:** est-ce que les objectifs ont été acceptés par les parties prenantes, les collaborateurs et la direction générale de l'entreprise?
- **Réaliste:** est-ce que le niveau des objectifs peut être atteint sans abandonner le projet en cours de route?
- **Temporellement défini:** est-ce que les objectifs comportent une date butoir, et éventuellement des délais intermédiaires?



Madame Grube, quels sont les éléments incontournables qu'une entreprise doit respecter – surtout une PME – pour réussir son controlling?

«Définissez les KPIs de manière claire et sans ambiguïté – et définissez des objectifs compréhensibles. Que mesure-t-on? Avec quels outils? À quelles étapes du processus? Par exemple, avec le KPI «temps d'embauche», vous devez indiquer clairement si vous effectuez une mesure en jours ou en semaines. Faites-vous un reporting hebdomadaire, mensuel ou trimestriel? Vous pouvez aussi adapter vos KPIs, les compléter ou les redéfinir. Mais attention: à chaque changement, vous perdez la possibilité de suivre les évolutions. Seule une comparaison de données similaires apporte des valeurs comparables et utiles.»



Nos conseils

Évaluation: fixer les délais contraignants

Qu'on le veuille ou non, l'évaluation des données peut vite tomber aux oubliettes dans le travail quotidien. Par conséquent, pensez à instaurer dès le début des mécanismes qui permettent de traiter ces chiffres.

- Fixez des **créneaux de travail pour réaliser** cette tâche.
- Organisez des **séances obligatoires** avec les personnes impliquées.



Les KPIs

Quels indicateurs clés de performance (KPIs) vont être utiles et significatifs pour atteindre les objectifs fixés? N'oubliez pas que l'interdépendance des données est possible. Veillez à ces paramètres avant de choisir vos KPIs:

- **«Moins, c'est plus»:** hiérarchisez vos priorités et choisissez une analyse qui convient à l'entreprise et à sa situation actuelle.
- **Limitez-vous à quelques données.** Trop de chiffres peuvent rapidement devenir compliqués.
- Sélectionnez des données que vous pouvez collecter techniquement **sans trop d'effort**.
- Décidez que les KPIs sélectionnés sont **contraignants et informez** à cet effet toutes les personnes impliquées dans le processus.



La collecte et l'analyse de données

Aujourd'hui, le recrutement doit être en mesure de réagir rapidement et d'anticiper les scénarios. Dès lors, ne collectez pas vos données une seule fois par an. En fonction de la situation rencontrée, le controlling en temps réel s'avère un soutien non négligeable, car il permet notamment d'améliorer un processus en cours, comme une offre d'emploi mal formulée. Les KPIs se transforment de la sorte en outils de pilotage actifs. Vérifiez aussi les facteurs suivants:

- Afin de comparer des données comparables, choisissez **toujours la même méthode** de collecte de données.
- Définissez la **fréquence de la collecte** (plus d'une fois par an).
- **Discutez régulièrement des résultats** et tirez-en les conclusions qui s'imposent.
- **Utilisez les données existantes** provenant de plateformes ou de logiciels de gestion des candidats, utilisez les programmes d'analyse tels que Google Analytics et acceptez l'aide d'autres services (voir pp. 14 ss).



«Mon conseil personnel aux PME: ne réinventez pas la roue, examinez d'abord: quelles données puis-je collecter sans trop de ressources supplémentaires? Et si vous utilisez un système de gestion des candidats: quelles données vous livre-t-il?»

Fiona-Sophie Grube,
l'experte en controlling

Les KPIs importants sous la loupe

Parmi toutes les données qui existent au sein d'une entreprise, lesquelles sont pertinentes? Tout dépend de l'entreprise, de la situation actuelle du recrutement, de l'accent mis sur le controlling, et enfin, des compétences et du savoir-faire des recruteurs.



Madame Grube, quels sont les KPIs les plus importants?

«Selon moi, les KPIs qui se réfèrent au temps, à la qualité, aux coûts ainsi qu'à la satisfaction des processus de recrutement sont les indicateurs de base. Ne pas mesurer des indicateurs isolément me paraît tout aussi décisif. Se focaliser par exemple uniquement sur les indicateurs de temps peut affecter les aspects comme la qualité, les coûts et la satisfaction. L'expérience enseigne aux entreprises à comprendre ce qui est essentiel.»

Le temps

Le temps de recrutement/ le temps d'embauche (Time-to-hire)

Le temps jusqu'au recrutement est l'un des KPIs les plus connus, mais aussi l'un des plus importants. Il calcule la durée moyenne jusqu'à l'occupation d'un poste. On parle ici d'un poste individuel, d'un département, ou de toute une entreprise.

Les délais par étape du recrutement

Diviser le recrutement en plusieurs étapes et les analyser séparément est un procédé utile. Par exemple, la durée entre l'identification du besoin et la publication de l'offre, entre la publication de l'offre et la première postulation, entre la publication de l'offre et l'entretien (délai d'entretien/ Time-to-interview) ou entre le premier

entretien et la proposition de contrat (délai de contrat/ Time-to-offer).

Les délais par canal

Quel est l'investissement en temps lors du suivi d'un canal? Combien de temps faut-il pour formuler une annonce pour un portail de l'emploi, la télécharger et en fixer les tarifs? Quel est le temps passé pour recruter sur les réseaux sociaux? Si on les combine à l'efficacité par canal,

ces données vont exprimer le rapport coût/utilité de chaque canal.

Canal et Coûts

La source du recrutement (Source-of-hire)

Cet indicateur analyse les canaux d'entrée des candidatures (portails de l'emploi, pages carrière, réseaux sociaux, Active Sourcing, candidatures spontanées, recommandations de collaborateurs). Il indique également le canal par lequel la personne a été embauchée.

Le coût par canal (Cost-per-channel)

Que coûte chaque canal par recrutement? Combiné à l'efficacité du canal, cet indicateur répondra à la question du rapport utilité/coûts.

Le coût par embauche (Cost-per-hire)

Il s'agit ici de tous les coûts associés à la création d'un poste: heures



Nos conseils

Choisir stratégiquement les canaux

Quels canaux de recrutement sont-ils les mieux adaptés? Le choix donne le vertige: **sites Internet d'entreprises, portails de l'emploi, réseaux sociaux, recommandations des employés, contact direct** (Active Sourcing), **presse écrite, agence de recrutement externe.**

Avant de choisir, calculez l'investissement nécessaire. Pour ce faire, vérifiez l'efficacité de ce canal avec les KPIs suivants: source des candidatures (Source-of-hire), coût par canal (Cost-per-channel) et délai par canal.

effectuées par le recruteur et les responsables des ressources humaines, coûts pour la diffusion de l'annonce et éventuellement pour les partenaires externes. Ce KPI peut calculer les coûts moyens d'une embauche pour l'ensemble de l'entreprise, ou les décrypter par service, lieu, ou encore, profil de poste.

L'efficience

L'efficience par canal

On parle ici du nombre de candidatures appropriées entrant par un canal. Si un canal amène de nombreuses postulations, mais peu seulement répondent au profil requis, il est judicieux de mener une réflexion sur le canal utilisé.

Nombre de candidatures par poste

Trop de dossiers de candidature? Soit la demande est forte, ou alors le descriptif du poste est trop général. Limiter le descriptif peut diminuer l'afflux de postulations sans pour autant réduire le nombre de candidats adéquats.

Nombre de candidatures qualifiées par poste

Parmi les candidatures entrantes, quel est le pourcentage de personnes réellement qualifiées pour le poste? Ces données sont pertinentes si elles sont corrélées avec le nombre total de candidatures: une valeur élevée signifie que l'annonce a été formulée avec précision.

Nombre d'entretiens par embauche

Ce KPI indique en moyenne combien d'entretiens sont nécessaires pour l'engagement d'un nouveau collaborateur. Si ce chiffre s'écarte du but défini, il faut remettre en question la qualité du sourcing. L'annonce s'adressait-elle au bon groupe cible? Les critères décisifs étaient-ils formulés avec pertinence?

Qualité et Satisfaction

Le temps de réponse (Time-to-reply)

L'expérience candidat étant essentielle aujourd'hui, le temps de réponse de l'entreprise – positive ou négative – se révèle un indicateur important. Aujourd'hui, les candidats attendent une réponse rapide. Si elle tarde, l'entreprise – en sus de véhiculer une image d'elle peu flatteuse – prend le risque de laisser filer les meilleurs talents face à une concurrence plus réactive.

Taux de conversion entretiens/embauches (Offer-rate)

Ce KPI mesure le rapport entre les candidats ayant passé un entretien et le nombre de propositions d'embauche. Ces données indiquent ainsi la qualité du choix du candidat.

Taux de propositions acceptées (Offer-acceptance-rate)

Combien de contrats ont été réellement conclus par rapport au nombre de propositions d'embauche faites? Si ce chiffre est trop bas, il faut se demander si les candidats ont été correctement sélectionnés et si le processus était adapté.

Taux de réussite par période d'essai et par promotion (Probation- & promotion-pass-rate)

Ces deux KPIs font référence à la qualité des candidats. Le taux de réussite par période d'essai mesure le nombre de nouveaux collaborateurs qui terminent avec succès la période d'essai. Le taux de réussite par promotion mesure le nombre de collaborateurs qui ont été promus au cours des 12, 24 ou X premiers mois.

Satisfaction du nouveau poste

Les nouveaux collaborateurs sont-ils satisfaits de leur nouveau poste six mois après leur embauche? Grâce à ce KPI, ↩



Nos conseils

Une vision sur mesure «par service»

Mesurez des KPIs tels que le coût par embauche (Cost-per-hire) et le temps d'embauche (Time-to-hire) pour **différents départements** et **comparez** les chiffres obtenus à la **moyenne générale** de l'entreprise. C'est une méthode qui vise à voir rapidement quels services ont le plus de peine à recruter. Ce processus permet d'élaborer des **mesures d'amélioration par service**.



Madame Grube, combien de KPIs faut-il analyser?

«Il y a certainement une limite – avec 20 indicateurs différents, je serais plutôt prudente. N'oubliez pas que les chiffres doivent être collectés et analysés. Considérer les groupes cibles va faire la différence: pour les rapports à la direction générale, il vaut mieux se concentrer sur peu de données, mais les plus significatives. Au niveau opérationnel, par exemple pour l'équipe de recrutement, un éclairage plus exhaustif est de mise, par exemple en décorquant jusqu'à 10 ou 12 KPIs.»

on peut déterminer si les attentes définies lors de la procédure de recrutement correspondent à la réalité. Une faible satisfaction au travail indique une mauvaise gestion des attentes ou des descriptifs de postes incomplets.

Le recrutement digital

Nombre de clics par offre d'emploi

Ce KPI mesure le nombre de visiteurs ayant vu une offre d'emploi sur un canal (par exemple, un site de l'emploi ou une page carrière). Un nombre élevé de visiteurs indique que l'offre d'emploi rencontre un franc succès, vraisemblablement parce que son titre accroche et qu'elle était diffusée sur les bons canaux. En revanche, peu de visiteurs est un mauvais signe: il faut vérifier la formulation de l'annonce et le canal choisi. Comment rendre cette offre plus visible (publicité, réseaux sociaux, autres plateformes)?

Nombre de clics sur le bouton de lancement de la procédure

Combien de visiteurs ont lu l'annonce et en étaient-ils convaincus qu'ils ont entamé le processus de soumission de candidature? Ce nombre va de pair avec le nombre de vues par annonce. En effet, si par exemple, de nombreuses personnes ont vu l'offre d'emploi, mais seulement peu ont postulé, on peut remettre en question la formulation de l'annonce.

Taux d'interruption sur le formulaire de postulation en ligne

Combien de candidats interrompent la procédure de postulation? Et à quelle étape? Ce KPI mesure la différence entre le nombre de clics lançant la procédure et le nombre de dossiers réellement arrivés à destination. En cas de taux d'interruption élevé, il est conseillé de

Les données sont une question de définition

Les KPIs ne sont pas des chiffres fixes et immuables. Il est dès lors important de les définir en amont. Un sondage réalisé auprès d'entreprises allemandes avait ainsi révélé que celles-ci jugeaient le début du recrutement (Time-to-hire) à des moments différents:



Autorisation du poste et validation du budget



Identification du besoin en personnel



Publication de l'offre d'emploi

repenser le formulaire de candidature. Est-il trop compliqué ou trop détaillé?

Temps passé sur la page carrière

Lorsque les visiteurs passent beaucoup de temps sur une page carrière, on peut partir du principe qu'elle est de qualité. Quelles sont les pages les plus visitées? Quels sont les sujets intéressants pour la majorité des candidats? Ces données donnent des indications sur les besoins en information des demandeurs d'emploi et peuvent même être utilisées pour définir l'orientation de la marque employeur.

Taux d'abandon sur une page carrière

Quelles pages du site carrière sont abandonnées en cours de visite par la majorité des visiteurs? Le taux d'abandon peut traduire un manque d'intérêt du potentiel candidat, mais il peut aussi montrer que les informations fournies sur le site ne sont pas pertinentes ou alors que les conditions de travail offertes ne sont pas assez attractives.



Nos conseils

Pensez à l'expérience candidat!

L'expérience candidat

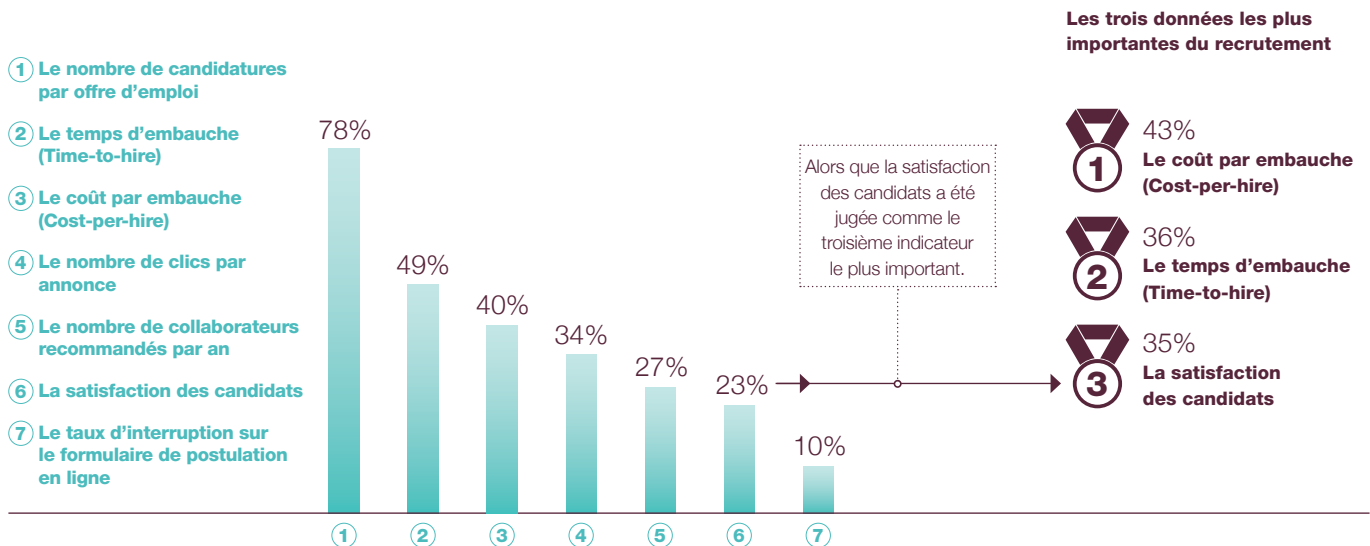
décrit l'expérience que vit un candidat **durant sa procédure de postulation**. L'expérience candidat comporte **tous les points de contact** entre candidat et employeur, notamment le **site Internet**, **les réponses par courriel (positives ou négatives)**, **les entretiens téléphoniques ou présentiels, voire l'intégration dans l'équipe**.

Dans la chasse aux talents, l'expérience candidat gagne en importance. Il sera plus motivé à changer d'employeur et à raconter son expérience s'il se sent estimé.

Source: «E-Recruiting: Was die Time-to-hire im Recruiting bedeutet.» forsa-Studie sur mandat de Xing, 2018

Mesurer dans toutes les dimensions

Quelles sont les données collectées par les entreprises en Suisse?



Les principales dimensions de mesure en recrutement tournent autour du temps, des coûts, de l'efficacité, de la qualité et de l'efficience. Dans quelques cas isolés, se concentrer sur une seule de ces dimensions est légitime. S'agissant toutefois d'analyser et d'améliorer les processus de recrutement, mieux vaut opter pour un horizon élargi. Ainsi, outre les données dures comme le coût et le temps, c'est la dimension humaine qui joue le rôle principal. La personne s'intègre-t-elle dans l'équipe sur le plan humain? Quelles étaient les expériences personnelles des candidats? Dans un marché de l'emploi axé progressivement sur les travailleurs, la réputation d'une entreprise revêt une portée de plus en plus significative. Les options d'analyse suivantes permettent de savoir comment mesurer des données molles par le biais de KPIs.

L'expérience candidat

Comment les candidats vivent-ils la procédure de recrutement? Quelles impressions ont-ils des entreprises? L'expérience candidat est un facteur important pour l'image de l'entreprise et l'amélioration de ses processus de recrutement. Pour mesurer l'expérience candidat, on utilise les KPIs suivants en parallèle du processus du recrutement:

- Nombre de clics par offre d'emploi et nombre de clics sur le bouton de lancement de la procédure de postulation
- Taux d'abandon durant le processus de postulation en ligne



Nos conseils

Entretenez un bon rapport avec les candidats!

Ne laissez pas filer les candidats qui ont décliné une offre. Demandez-leur les **raisons de leur décision** et comment ils ont trouvé l'expérience candidat. Si vous avez un **pool de talents**, vous pouvez profiter d'y enregistrer les candidats qui auront donné leur accord.

- Temps de réponse (Time-to-reply)
- Taux de propositions acceptées (Offer-acceptance-rate)
- Taux de réussite par période d'essai et par promotion
- Satisfaction du nouveau poste

Les deux premiers indicateurs donnent des informations sur le processus de postulation en ligne. Un taux d'abandon trop élevé peut faire penser que l'offre d'emploi manquait de clarté, était formulée de manière peu attractive, ou encore que le processus de postulation était trop complexe. Les quatre derniers KPIs fournissent des informations ➔

sur la qualité des contacts personnels durant la procédure de recrutement.

Mesurer la qualité

La dimension de la qualité représente un facteur important dans le controlling, car elle va de pair avec les processus, le coût et le temps. Par exemple, le meilleur canal sera celui qui recueille une majorité de dossiers adéquats, qui se situe dans un bon rapport utilité/prix, qui génère un volume de travail raisonnable et qui offre des processus simples.

Mesures de la qualité **avant** embauche:

- Rapport entre taux d'entretiens et taux d'embauche
- Décision négative du candidat après entretien
- Les candidats sont-ils satisfaits de la procédure de postulation?

Mesures de la qualité **après** embauche:

- Comment les nouveaux collaborateurs sont-ils évalués, par exemple 90 jours après l'embauche?
- Les supérieurs directs sont-ils satisfaits des nouveaux collaborateurs?
- Les nouveaux collaborateurs sont-ils satisfaits? Est-ce que leur cahier des charges correspond à l'annonce?
- Combien de temps faut-il pour que le nouveau collaborateur atteigne le niveau de performances attendu? On peut mesurer cela sur trois ou six mois par exemple.
- Taux de réussite par période d'essai et par promotion

Les mesures ci-dessus indiquent si les recruteurs ont choisi la meilleure procédure de recrutement pour l'occupation du poste.

Encourager les recommandations des collaborateurs

Il y a fort à parier que la recommandation de candidats par les collaborateurs entraîne une adaptation plus facile des nouveaux venus à la culture d'entreprise, sans compter que les recommandations constituent une solution de recrutement rentable et efficace. Par ailleurs, les campagnes d'incitation à la recommandation représentent un beau moteur de motivation. Finalement, le nombre de recommandations indique de manière indirecte le degré de satisfaction des employés. Pour mesurer le succès de tels programmes et en apporter des améliorations, il est utile de collecter les chiffres suivants:

- Le nombre de recommandations
- Le nombre d'embauches issues de recommandations
- Adéquation des candidats issus de recommandations

Prêts pour le controlling? Vérifiez-le avec notre checklist.



L'état des lieux de la procédure de recrutement a été effectué et documenté.



Les objectifs du recrutement ont été clairement définis et communiqués.



Les KPIs choisis sont pertinents et mesurables pour l'entreprise et la situation en cours.



Les KPIs choisis peuvent être collectés avec les outils techniques à disposition.



La définition des KPIs a été fixée de manière contraignante et toutes les parties prenantes en ont pris connaissance.



La méthode de collecte des données a été déterminée.



Les responsabilités ont été clairement distribuées.



Les données sont actuelles et mises à jour régulièrement.



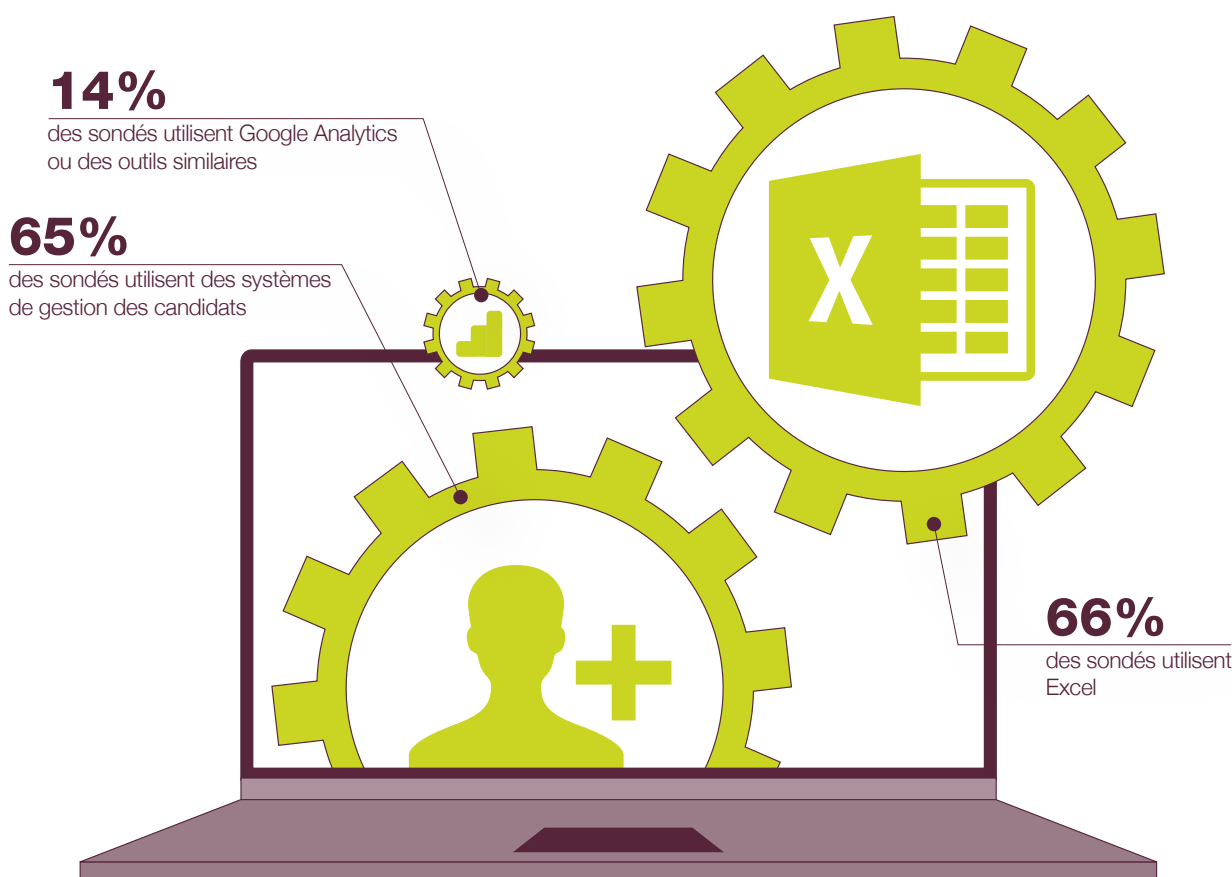
Pour discuter des résultats, des réunions régulières sont organisées.



Les mesures d'optimisation sont clairement compréhensibles.

La collecte et l'analyse de données: outils et conseils

De quelle manière les entreprises en Suisse collectent-elles les données?



Source: sondage Careerplus mai/juin 2019

La collecte de données, et surtout leur interprétation, exige du temps et un certain savoir-faire (y compris des connaissances techniques). Il existe toutefois des moyens à la portée de tous pour recueillir et analyser les données. **Excel** (sous forme de listes) reste l'outil le plus simple et le plus utilisé, car il requiert peu de connaissances techniques. L'inconvénient, c'est une saisie manuelle laborieuse des données, qui peut toutefois être allégée par des modèles spéciaux. L'avantage d'Excel réside dans la facilité d'adaptation des fichiers aux besoins individuels.

Si vous possédez un **logiciel de gestion des candidats**, ce sera bien sûr la méthode la plus facile pour

collecter des données. Quelles sont les données que fournit le logiciel et comment il les interprète va dépendre du fournisseur et du système de gestion interne. On trouve sur le marché de plus en plus de fonctions sophistiquées de controlling et d'analyse qui sont intégrées dans le système de gestion des candidats.

Les **portails de l'emploi** livrent également des informations intéressantes et faciles à déchiffrer, par exemple pour les KPIs «nombre de clics par postulation» ou «taux d'abandon durant la procédure de postulation». Dans la fenêtre du «login» (connexion) des portails de l'emploi, vous voyez les statistiques des annonces. À partir de ↪

là, vous pouvez répondre aux questions suivantes: quelle est l'annonce qui récolte le plus de vues, de clics et de postulations? Sur la base de ces informations, vous pouvez vérifier quelle est la formulation qui fonctionne le mieux, par exemple si le titre du poste était approprié ou si l'accroche a suscité de l'intérêt. Il est également possible de pratiquer des comparaisons croisées avec d'autres portails de l'emploi: lesquels remportent le plus vif succès? Au fait, saviez-vous que les comptes de **réseaux sociaux** fournissent aussi des données liées à la performance? La surveillance des réseaux sociaux est instructive, notamment dans le contexte de la marque employeur.

Une entreprise peut aussi recourir à des **plateformes d'analyse** telles que Google Analytics ou Matomo pour évaluer avec précision ses campagnes, ses offres d'emploi, son site Internet ou sa page carrière. Ces plateformes dévoilent notamment l'origine des candidatures, le nombre de clics et de visites ainsi que le temps de visite et le taux d'abandon.

Souhaitez-vous un controlling complet? Fusionnez les données issues des systèmes de gestion des candidats, des portails de l'emploi et de Google Analytics. Mais attention, la consommation en temps pour un tel travail peut être énergivore. Dans ces cas de figure, il vaut la peine de réfléchir à investir dans un **logiciel d'analyse** spécifique capable de collecter toutes les données nécessaires et de les interpréter en un seul aperçu.

Pour terminer ce chapitre, un conseil frappé au coin du bon sens: demandez de l'aide! Eh oui, vous n'êtes pas obligé de tout gérer seul. Dénichez les **partenaires** possédant les connaissances appropriées. Faites appel à **vos collègues** du service marketing ou informatique, peut-être connaissent-ils Google Analytics? Sur les différents **portails de l'emploi**, des **conseillers à la clientèle** se tiennent à votre disposition. Et finalement, concernant le suivi de votre page carrière ou de votre site Internet, pour quoi ne pas vous adresser à votre **agence Web**?

Le meilleur conseil

Tout faire tout seul n'est pas la solution. Cherchez les soutiens et les partenaires dotés de connaissances appropriées: des collègues des services IT ou marketing, des conseillers à la clientèle des portails de l'emploi ou votre agence Web.



Nos conseils

Comment optimiser le SEO pour les offres d'emploi en ligne?

Comment rédiger une annonce pour qu'elle apparaisse en tête de placement sur les portails de l'emploi et Google? Comment structurer son contenu? Quels choix de postulation faut-il donner au candidat? Notre White Paper «Cliquer, c'est gagner» met en lumière les secrets pour adapter vos annonces aux exigences du Web.

→ Accéder ici au White Paper **«Cliquer, c'est gagner: optimisez vos offres d'emploi en ligne».**

Les prestations de Careerplus

Careerplus est la principale entreprise suisse de recrutement en personnel qualifié. Présents dans 13 villes, plus de 130 spécialistes en recrutement trouvent les partenaires expérimentés pour des emplois de longue durée, des postes temporaires et des projets.



Voilà pourquoi vous trouverez le candidat idéal chez Careerplus

- Nous sommes solidement ancrés au niveau local et régional.
- Vous pouvez compter sur des spécialistes en sourcing qui s'engagent également sur les marchés passifs et exploitent à cet effet des technologies et approches innovantes.
- Vous bénéficiez de notre vaste réseau de candidats spécialisés.
- Nous optimisons vos offres d'emploi en matière de référencement sur les moteurs de recherche et les publions sur le portail de l'emploi approprié.



Analyses de personnalité et assessments

Nous établissons pour chaque candidat un dossier complet comprenant une **analyse de personnalité** validée scientifiquement et développée en collaboration avec gateway.one, le leader suisse de solutions visant au développement des compétences professionnelles. Nos **assessments** sont conduits par des psychologues certifiés et comportent notamment des jeux de rôle, des études de cas, ainsi que l'inventaire de personnalité de Bochum dans le contexte professionnel (BIP).



Analyses de salaires et conseils

En sus du recrutement de personnel qualifié, nous vous proposons les services suivants:

- Nous analysons les structures et les échelles de salaires par métier et par fonction dans votre organisation.
- Nous vous renseignons sur les salaires conformes au marché actuel dans les métiers pour lesquels nous sommes spécialisés.
- Nous vous conseillons en matière de recrutement.

Careerplus SA | info@careerplus.ch | www.careerplus.ch

Bâle | Berne | Bienne | Fribourg | Genève | Lausanne | Lucerne | Neuchâtel | Olten | Saint-Gall | Winterthour | Zoug | Zurich

Éditeur: Careerplus SA **Concept, réalisation, rédaction:** Julie Freudiger, Saskia Goslings (Art Direction)

Responsable du projet: Careerplus, Dominique Reusser **Traduction, révision et adaptation:** LES LETTRES D'OR, Rosita Vittoria Oppizzi

© 2019 Careerplus SA – tous les contenus de ce White Paper sont protégés. Citer le White Paper et son contenu en indiquant les sources est expressément autorisé.