

# ⟨ KURSEUR ⟩

Savoir recruter... autrement

- › Comment trouver les candidats ?
- › Comment les attirer ?
- › Faut-il tout leur céder ?
- › Interview :  
Marie-Charlotte LANCE - RRH
- › Pourquoi ne pas recruter des fonctionnaires ?

...

## Mais où sont les candidats ?

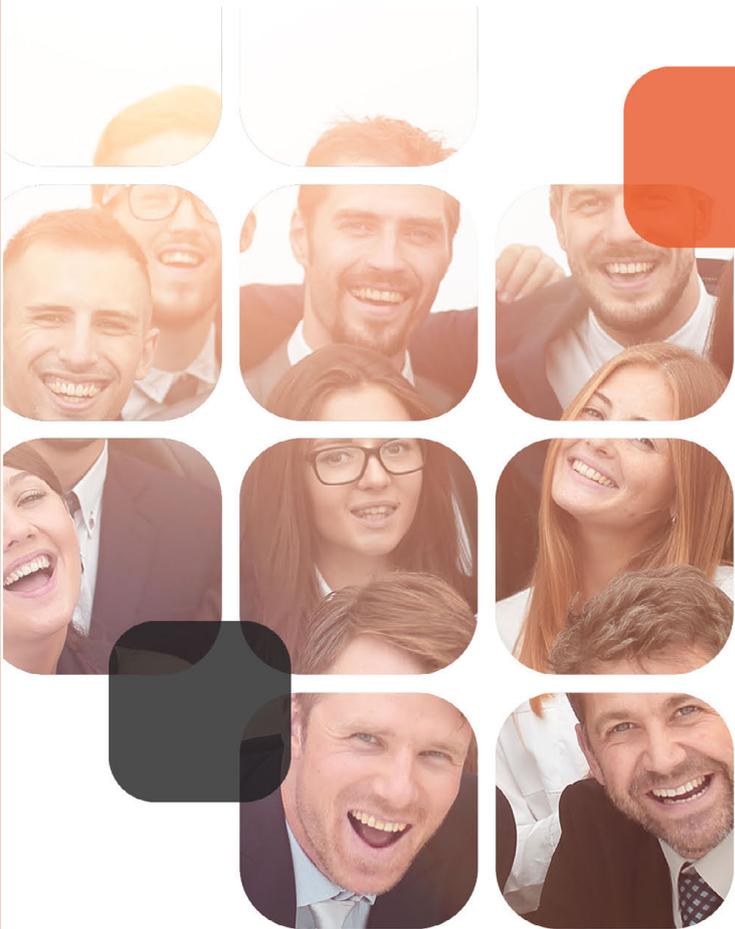
**#3**

Offert par

**REFEED**  
Le Recruteur des PME

**Octobre 2023**

SEMESTRIEL



# REFEA

## Seuls les passionnés recrutent les meilleurs !

- ✓ Le Recruteur des PME  
(de l'Alternant au Directeur Général)
- ✓ Recrutement d'Administrateurs  
Indépendants pour les Boards
- ✓ Formation au recrutement
- ✓ Marque recruteur
- ✓ Conseil en onboarding

[www.refea.fr](http://www.refea.fr)



Suivez-nous !

Engagement



Sincérité



Confiance



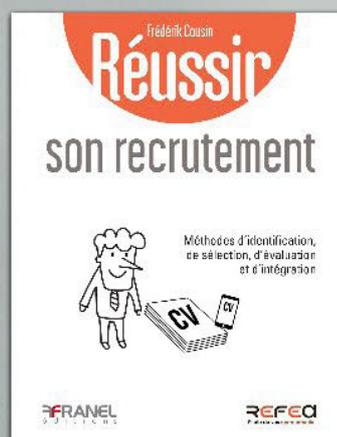
Résultat



Retrouvez mes conseils et mes  
méthodes de recrutement dans  
l'ouvrage « Réussir son recrutement »  
(2020) aux Ed. Arnaud Franel.

Frédéric Cousin  
Expert en Recrutement

Disponible en librairie et sur  
fnac, amazon ...



# < SOMMAIRE >

- 04** > DOSSIER  
- Comment trouver son prochain collaborateur ?
- 07** - L'avis du mentor : Aligner son offre d'emploi à la demande ?
- 09** - Faut-il tout céder aux candidats ?
- 11** > INTERVIEW  
Quelles lignes avez-vous bougées pour mieux recruter ?
- 13** > SONDAGE  
Avez-vous fait évoluer vos méthodes de recrutement ?
- 14** - Faut-il s'intéresser au candidat boomrang ?
- 16** - Pourquoi ne pas recruter des fonctionnaires ?
- 17** > LE CONSEIL DE L'AVOCAT  
- L'arrêt maladie donne droit à des congés payés !
- 18** - Le tableau de bord du recruteur
- 19** - Agenda
- 20** - Le job idéal !  
- À lire

**Prochain Numéro :**  
**N°4 - Janvier 2024**

## ÉDITO



**Frédéric COUSIN**

Expert en recrutement



**"CHRONIK de FRÉDÉRIK"**

### Mais où sont les candidats ?

#### *De moins en moins de salariés*

Chaque année, le marché de l'emploi perd des centaines de milliers de candidats aptes à travailler. Par exemple, en 2022, il y a eu 1 071 900 créations d'entreprises dont 692 000 auto-entrepreneurs selon l'INSEE. Même si tous ne cumulent pas une activité salariée en parallèle, la très grande majorité d'entre eux se retire du salariat. Ajoutez ceux qui reprennent une formation diplômante, et ceux qui prennent quelques mois pour eux, cela représente des centaines de milliers de candidats en dehors du marché de l'emploi.

#### *Davantage de jobs*

Et parallèlement du côté de la demande, il y a eu tout d'abord une hausse des offres d'emploi en raison de la nécessité pour les startups d'embaucher vite et massivement suite à des levées de fonds conséquentes, mais ce temps est révolu. Beaucoup d'entreprises ont utilisé le PGE (Prêt Garanti par l'Etat) pour investir dans le capital humain. Enfin, la multiplication de créations d'entreprise poussée par la reprise d'une activité économique dynamique a participé également à la diminution arithmétique du nombre habituel de candidats par offre.

#### *Les candidats chefs d'orchestre*

Eu égard à la hausse des offres d'emploi, les candidats ont constaté que le marché leur est favorable ... ce qui induit un relâchement des efforts consentis habituellement en termes de conditions de travail (proximité, télétravail, flexibilité horaires, avantages, besoin de considération, approche managériale, ...) et de rémunération. Dans les faits, de plus en plus préfèrent rester sans emploi plutôt que de choisir un job qui ne coche pas un maximum de cases !

Ces 3 grandes mutations sociaux-économiques sont à la source des complications à recruter que les entreprises privées et publiques subissent.

Le côté positif de cette situation est que les sociétés se remettent en question. Elles sont davantage soucieuses du bien-être de leurs salariés. Elles réfléchissent et innovent sur leur manière de donner envie aux candidats de venir les rejoindre, à les intégrer convenablement, et à créer les meilleures conditions d'épanouissement professionnel pour les conserver le plus longtemps possible.

Même lorsque le rapport de force s'inversera, espérons que ces bonnes pratiques de management et de QVCT perdureront.

fc@refea.fr



# COMMENT TROUVER SON PROCHAIN COLLABORATEUR ?

Trouver des candidats est simple. Même beaucoup moins nombreux qu'avant, il y en a. Mais ils sont surtout plus exigeants. C'est embaucher qui est la nouvelle quête du Graal !

## Alors concrètement, comment faire pour trouver son prochain collaborateur ?

### • La transformation du marché de l'emploi

Tout d'abord, avant même de définir le profil idéal et de commencer à déployer des efforts et à investir pour identifier les premiers candidats, il convient de prendre conscience de la réalité du marché. Nier cette nouvelle donne complique, voire rend impossible, le processus de recrutement et en allonge la durée.

Il faut commencer par accepter que les candidats soient devenus plus exigeants au sujet de :

- La rémunération ;
- Les avantages sociaux ;
- Les conditions de travail ;
- Le temps de transport entre son domicile et son lieu de travail ;
- Le télétravail ;

- Le management ;
- L'ambiance de travail ;
- La réputation de l'entreprise ;
- Le sens sociétal (RSE).

Pour augmenter ses chances de conclure un recrutement, je recommande de **considérer le candidat comme un client**. Cela à l'air simple et naturel, mais ce n'est majoritairement pas le cas. Et cela change tout !

L'évaluation ne suffit plus aujourd'hui. Il est nécessaire également de **séduire**, de donner envie au candidat de rejoindre votre équipe. Sinon, le risque est que l'un de vos concurrents ou un autre acteur de votre marché l'embauche. Sans séduction, pas de recrutement !

C'est lorsqu'une compétence manque que l'entreprise se rend réellement plus compte de l'importance d'être bien entourée. Il est du coup préférable de laisser un poste vacant que de recruter par défaut.

Une fois la prise de conscience assimilée, l'état d'esprit est propice à bien

appréhender le marché de l'emploi, il est temps d'adopter les bonnes méthodes ainsi que les bons canaux pour attirer et trouver des candidats.

### • L'annonce

Tout d'abord, l'approche basique mais incontournable est la diffusion de l'annonce.

Elle permet de concrétiser environ 15 % des recrutements, selon le cabinet de recrutement [Refea](#). Son efficacité se perd structurellement, et d'autant plus si elle est mal structurée et mal rédigée. Je le rappelle, une annonce doit donner envie de postuler, pas simplement juxtaposer des informations, et respecter la loi. Elle doit être pensée comme un story-telling.



### • Les sites d'emploi

Le gros du contingent des candidats recrutés provient des heures passées à analyser des centaines, voire des milliers de CV dans les CVthèques gratuites (Pôle-Emploi, APEC, ...) et payantes. Cette approche de sourcing représente 80 % des recrutements réussis.

### • La cooptation

L'action de récompenser les collaborateurs d'avoir contribué activement au recrutement d'un collaborateur de son entourage fonctionne peu en termes de volume

(2%) mais est très pertinente d'un point de vue qualitatif.

### • Le marché caché

Le fameux marché caché définit les candidats qui ne le sont pas officiellement. Ce sont des profils qui ne sont pas officiellement à l'écoute du marché de l'emploi, soit parce qu'ils n'ont pas fait la démarche de se déclarer, soit parce qu'ils ne souhaitent pas forcément changer d'employeur. Il est possible de les atteindre via les réseaux professionnels et personnels.

### • Le réseau professionnel

J'encourage la sollicitation du réseau professionnel. Informer les clients, les fournisseurs, les confrères, les partenaires, ... ils peuvent participer à identifier un nouveau collaborateur.

### • Le réseau personnel

Idem, parler des profils recherchés à son entourage est une piste intéressante et qualitative. Par exemple, j'ai réussi à recruter à l'occasion d'un jour de l'an pour un de mes clients !

### • Les autres canaux

Les candidats **Boomerang**, d'anciens collaborateurs qui reviennent, deviennent à la mode. Et c'est une bonne chose ! Les 2 parties se connaissent et savent pourquoi ils souhaitent collaborer de nouveau ensemble.

S'intéresser aux **fonctionnaires** ou aux contractuels de la fonction publique s'avère une piste inexplorée qui a son importance. Il existe d'excellents professionnels qui peuvent aussi dupliquer leur réussite dans le secteur privé.

## ● La Marque Employeur / Marque Recruteur

On parle de Marque Employeur pour une société qui recrute régulièrement tout au long de l'année, et de Marque Recruteur pour des recrutements ponctuels. L'objectif est le même mais la stratégie, les moyens, les budgets et les actions diffèrent.

L'idée centrale est de valoriser la culture, l'ambiance et les modalités de travail qu'une entreprise offre au quotidien à ses collaborateurs et de le faire savoir au marché du travail pour attirer les candidats.

Les principales clés du succès sont la **créativité** et la **sincérité** de la mise en valeur de la vie professionnelle au sein de la structure.

Concrètement, ce qui est compliqué actuellement, c'est d'avoir le choix entre plusieurs candidats correspondant aux attentes de l'employeur en termes de *Compétences, Motivation, Personnalité et Soft Skills* (Méthode CMPS©).

Aujourd'hui, le rapport de force du marché de l'emploi s'est inversé. Cette situation inhabituelle oblige les entreprises, et les professionnels du recrutement, à faire des efforts et à remettre en question leur mode de fonctionnement pour s'adapter à la réalité.

Est-ce en définitive une si mauvaise nouvelle pour le long terme ?!?

**Frédéric COUSIN**

# JOBMANIA RECRUTE POUR VOUS

## STAGIAIRES, ALTERNANTS, JOBS ÉTUDIANTS ET JEUNES DIPLOMÉS !

POUR VOUS TROUVER LE MEILLEUR CANDIDAT NOUS ACTIVONS TOUS NOS LEVIERS DE RECHERCHE :

- JOBBARDS & CVTHÈQUES
- RELATIONS ÉCOLES
- APPROCHE DIRECTE ET CHASSE
- RÉSEAU D'AMBASSADEURS DANS TOUTE LA FRANCE

APRÈS UNE PHASE DE SÉDUCTION NOUS ÉVALUONS CHAQUE CANDIDAT POUR VOUS ENVOYER SEULEMENT LES MEILLEURS !



## L'AVIS DU MENTOR

# ALIGNER SON OFFRE D'EMPLOI SUR LA DEMANDE DU MARCHÉ



**Emmanuel  
FRANTZ-MERCADAL**  
Executive Coach  
Mentoring de Board  
in 

Il est structurellement normal qu'il y ait un décalage entre la **vision** idéale de l'offre d'emploi du dirigeant et la réalité du marché.

Notre société est en perpétuel mouvement. De nos jours, tous les 6 mois, il faut réviser sa manière de penser, d'appréhender les enjeux de notre monde. Il est important pour les dirigeants d'intégrer ce paramètre et de remettre en question sa vision du marché de l'emploi. Dans le cas contraire, cette rigidité psychique risque de ne pas voir évoluer la situation dans la bonne direction. Le monde de l'entreprise et du business ne fonctionne plus comme, il y a 10, 20 ou 30 ans. Nous pouvons le contester mais c'est un fait.

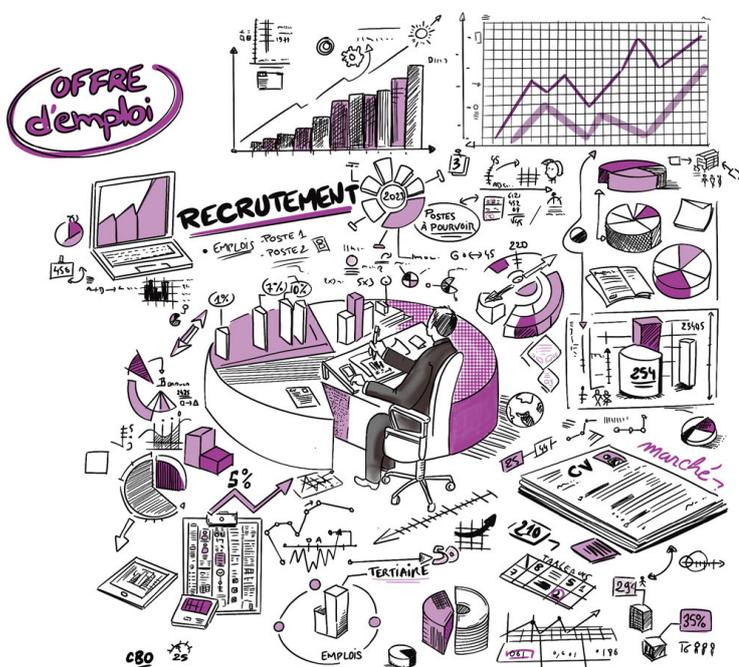
Pour s'adapter et proposer une offre d'emploi intéressante, il est indispensable de déterminer au préalable une **stratégie** d'entreprise à court, moyen et long terme. Augmenter son chiffre d'affaires n'est pas une stratégie, c'est une simple tactique que ne donne aucune vision. L'idéal est de faire

émerger les ambitions de l'entreprise et de l'aider à les mettre en cohérence avec le marché.

La meilleure manière de bien déterminer le profil de poste cohérent et correspondant au besoin présent et futur est de le **co-construire** avec un professionnel du recrutement (cabinet de recrutement, service RH) et avec un *executive coach* pour traduire au mieux l'**ambition** de l'entreprise et la réalité du marché. Il est important de travailler avec des experts en prise directe avec ce marché de l'emploi et en temps réel pour bénéficier du meilleur niveau de conseil.

Concrètement, le dirigeant doit d'abord exprimer ses **besoins** plutôt que d'arriver directement avec une description de poste. Ensuite c'est avec l'expert RH qu'il est plus habile d'affiner le profil du poste, de combien de personnes sont nécessaires, l'échéance du besoin, les compétences incontournables, les soft skills, le niveau et la répartition de la rémunération, les critères objectifs obligatoires, le lieu, les modalités de

télétravail, ... sans omettre l'anticipation du poste pour mieux déterminer le profil à trouver, séduire et embaucher.



### **Quand on est à l'heure, on est déjà en retard !**

Dans la même dynamique que la stratégie globale de l'entreprise, le dirigeant doit apprendre à **anticiper** et sans cesse être en veille sur son marché et savoir se remettre en question.

D'où l'importance d'être accompagné, comme un sportif de haut niveau pour se mettre dans les meilleures conditions pour prendre ses décisions.

Les softs skills du candidat, du collaborateur ou du dirigeant, couplés à la personnalité de chacun sont des éléments à évaluer et valoriser en plus des compétences pour se projeter dans un poste.

### **C'était mieux avant !**

La société d'aujourd'hui est en évolution constante. L'idée selon laquelle « c'était mieux avant » n'a plus de sens car tous les paramètres de notre société ont changé.

Il convient donc de s'adapter au monde actuel et penser « co-construction » avec des acteurs qui sont au contact du marché pour être dans le vrai.

La **réactivité** et l'**agilité** du dirigeant sont devenues des facteurs de **réussite** indispensables avec des candidats volatils qui ne s'inscrivent pas systématiquement dans la vie de l'entreprise et dans la durée. Et c'est une bonne nouvelle ! Car cela oblige l'entreprise à mieux accompagner et faire grandir chaque collaborateur.

Parallèlement, aider aussi le collaborateur à partir de l'entreprise sans ressentir une forme de trahison et d'abandon est un vrai sujet. Inclure dès l'intégration du collaborateur, la possibilité d'une séparation est la garantie de garder une belle fluidité dans les « IN/OUT » des effectifs. Nous trouverons plusieurs avantages à cela. Ceux qui restent sont rassurés et plus motivés, et ceux qui partent ne sont plus obligés d'adopter la posture du détracteur.

De plus en plus de salariés refusent de se sentir enfermés dans une structure. La société doit donc alimenter leur **motivation** tout au long de leur collaboration, c'est aussi le rôle d'un manager. Cela fait clairement parti aujourd'hui de l'**attractivité** d'un employeur, car un collaborateur malheureux ou mécontent sera toujours nuisible, qu'il soit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur.

En résumé, bien recruter c'est bien **communiquer**, bien **valoriser** et être bien **accompagné** à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.



# FAUT-IL TOUT CÉDER AUX CANDIDATS ?

Actuellement, le marché de l'emploi est clairement à l'avantage des candidats. Moins nombreux en raison de la frilosité à changer d'entreprise, de l'augmentation ou du nombre de volontaires à la reconversion et à l'auto-entrepreneuriat, et aussi à la générosité du système social français, le vivier de candidats disponible n'a jamais été aussi restreint.

En résumé, la baisse récurrente du nombre de candidats disponibles ajoutée à la hausse des offres d'emplois caractérisent l'équation du marché à l'avantage des candidats.

## 5 nouveaux critères

Par ailleurs, j'observe de plus en plus une multiplication des exigences des candidats, la première est la **rémunération**. Il devient courant d'entendre des demandes de plus de 20% d'augmentation de salaire. **Le temps de trajet** entre le domicile et le travail devient un critère fondamental. Il y a certains candidats qui limitent leurs recherches aux villes avoisinantes ! Le **télétravail** est également une attente forte. Il faut que les 2 premiers critères correspondent aux attentes pour outrepasser l'absence de télétravail, mais cela reste rare. Certains candidats réclament 100% de télétravail, notamment depuis la province. Le **temps partiel** revient aussi en force. La **réactivité** fait également partie des nouvelles attentes. Ces derniers mois, le manque de rythme dans le processus de recrutement et de disponibilités rapides des employeurs pour rencontrer les candidats génèrent des désistements prématurés et surprenants ! Leur téléphone sonne tellement que le moindre grain de sable dans le parcours candidat les dissuade de poursuivre.

*In fine*, le quête de l'équilibre entre la vie privée et professionnelle est la nouvelle donne des attentes des candidats.

J'ai l'impression parfois d'assister à une liste de courses. La tension du marché de l'emploi suscite beaucoup d'excès dans les revendications des candidats. Plus grave, parallèlement, je ressens une baisse du goût de l'effort pour travailler. Chez mes clients, j'entends souvent l'expression qui dit que les candidats souhaitent le beurre, l'argent du beurre et la crème ! Ce qui m'inquiète est que les candidats demandent beaucoup sans proposer davantage de contreparties comme par exemple l'engagement, l'implication, la résilience et le résultat ! Face à cette situation complexe, les entreprises doivent pourtant se

staffer pour bien fonctionner et croître. Alors faut-il tout accepter ?

Quelques entreprises américaines rémunèrent les candidats dans l'IT juste pour qu'ils assistent au premier entretien. Et la prime augmente au fur et à mesure de l'avancée dans le processus du recrutement, jusqu'à verser une prime de bienvenue à l'embauche, assortie d'une durée de présence dans l'entreprise d'un an minimum ! Incroyable !

Et là je me dis que c'est trop ! Cette politique court termiste est dangereuse non seulement pour l'économie actuelle mais c'est aussi un mauvais message adressé aux candidats. Les risques sont de :

- Transformer les salariés en mercenaires se vendant au plus offrant
- Fragiliser la valeur travail
- Réduire l'intérêt d'un projet et d'un épanouissement professionnel face à celui de l'argent
- Compliquer la vie de l'entreprise surtout en cas de retournement de marché.

Je comprends qu'il soit tentant « d'acheter » les candidats afin d'accélérer le processus de recrutement. Mais si les entreprises cèdent, elles alimentent une mécanique néfaste à l'équilibre des comptes et aux investissements de demain. Il est faux de croire que plus les rémunérations et les avantages sont élevés, plus les collaborateurs seront performants. Pire, en acceptant leurs conditions, les entreprises prennent le risque de créer des barrières à la sortie. En effet, le candidat démotivé qui veut changer d'entreprise ne pourra pas partir facilement car il ne trouvera pas forcément le même niveau de rémunération. La conséquence est que les entreprises conserveront les collaborateurs moins performants qui, potentiellement, auront une mauvaise

influence sur le niveau de motivation de leurs collègues. L'immobilité professionnelle sera encore plus forte que celle que nous subissons actuellement. Le risque est de fonctionnariser les salariés du privé.



En conclusion, tout d'abord je préconise de concéder seulement l'acceptable avec une vision long terme, de considérer les candidats comme des clients, de soigner le parcours candidat et surtout de valoriser les collaborateurs fidèles et loyaux déjà présents dans l'entreprise.

Ensuite, l'idéal serait de transformer les collaborateurs en ambassadeurs, de les inclure dans le processus de recrutement. Il est intéressant et utile de les inciter à ce qu'ils donnent naturellement envie aux candidats de les rejoindre. Le témoignage de pairs rassure toujours.

Enfin, concernant la rémunération, réintroduire la notion de variable sur des objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs récompensant la performance individuelle et/ou collective est psychologiquement un vecteur de motivation pour attirer et fidéliser ses collaborateurs. C'est aussi une manière d'évaluer leur capacité à s'engager.

**Camille PRIMO**



# L'INTERVIEW

**Marie-Charlotte LANCE**

Responsable Ressources Humaines

in [EverLink](#)

## Quelles sont les lignes que vous avez bougées pour mieux recruter ?

Le recrutement est un process compliqué. Le candidat se doit de montrer bonne figure, de mettre en avant ces points forts pour obtenir le poste, mais les temps évoluent, et l'entreprise ne doit plus être en position uniquement d'évaluation des compétences qui se présentent à elle, mais se doit de tenir une posture moins hiérarchique, afin d'échanger d'égal à égal avec le candidat. En effet, l'entreprise doit elle aussi mettre en avant ses points forts, tant en termes de technicité mais aussi en termes d'environnement de travail. C'est dans cette optique qu'elle se doit de séduire et donner envie au candidat de rejoindre l'aventure. Cette constatation est d'autant plus vraie pour les PME qui ne bénéficient pas d'une grande visibilité sur le marché.

**Ainsi les responsable RH doivent être créatifs** pour fidéliser les collaborateurs en place, mais aussi attirer les nouveaux talents. Pour ce faire, il y a des outils simples et efficaces pour obtenir des résultats rapides.

Tout d'abord il est nécessaire de **communiquer en externe**, via des plateformes ou les réseaux sociaux pour diffuser sa culture d'entreprise. Ainsi il sera plus palpable pour les candidats de ressentir l'ambiance de travail, les valeurs, et si l'entreprise se préoccupe du sens qu'elle donne aux différentes fonctions de l'entité.

Ensuite d'un point de vue interne, il est tout à fait possible d'interroger les salariés de sa structure de façon anonyme pour recueillir leur point de vue. Il est très important de **donner la parole aux équipes**, afin qu'ils

se sentent entendus. Cela peut se faire par le biais d'enquêtes, de questionnaires, puis pour affiner les résultats obtenus, par l'organisation de brainstorming. Ainsi nous sortons du cadre classique des échanges avec délégués du personnel et pouvons entendre des avis se confronter. C'est dans l'échange qu'un Responsable RH peut faire parler sa créativité, et envisager des options non encore mises en place.

La question de la flexibilité est aujourd'hui essentielle. Les PME se doivent de **mettre en place une organisation tenant compte des contraintes de chacun de leurs salariés**. Temps de trajet, équilibre vie privée / vie professionnelle, sont des éléments importants qui renforcent le fait que l'employeur se préoccupe du bien être de ses salariés et est en capacité de prendre des décisions ayant du sens. Ainsi les Responsables RH doivent proposer des organisations selon les services, qui tendent vers une individualisation de la relation de travail. **Flexibilité des horaires**, modulation du temps de travail, semaine de 4 jours, sont des pistes à analyser selon les équipes.

Le point de la **rémunération** est tout aussi important. Il est nécessaire d'**écouter de manière attentive l'évolution du marché**, bien renseigné par les partenaires en recrutement.

Les PME doivent rééquilibrer les salaires des anciens collaborateurs avec les nouveaux entrants pour ne pas créer de dissensions internes et par souci d'équité sociale. Il est toujours compliqué d'embaucher un nouveau collaborateur à un salaire supérieur à celui d'un ancien plus expérimenté et qui va d'autant plus, le former.

Ce ne sont plus les missions qui attirent en premier :

**le salaire, les horaires et l'ambiance de travail priment désormais.** Le bien-être au travail est devenu la priorité pour les salariés, devant même le contenu de leur poste. Pour recruter et attirer les talents, les entreprises sont donc dans l'obligation de mettre en avant les conditions de travail mises en place dans leurs organisations pour favoriser le bien-être des individus. Les PME, qui bénéficient d'une visibilité moindre par rapport aux grands groupes, sont contraintes de se réinventer.

### Quels sont les principales conditions pour réussir chaque onboarding ?

**L'individualisation du parcours du nouveau collaborateur.** Il est essentiel que le nouvel embauché se sente considéré comme un individu en tant que tel. Plus

son intégration est personnalisée, et tient compte de son rythme de prise de poste, plus son implication est grande.

Idéalement, les PME devraient ajouter plus de flexibilité dès le début de la collaboration notamment avec le télétravail mais dans les faits cela se révèle compliqué à cause du manque d'autonomie. Et c'est encore plus vrai avec de jeunes profils et des alternants.

Les PME se retrouvent donc face à un dilemme avec leurs nouveaux collaborateurs : accentuer l'équilibre vie privée/ vie professionnelle en étant dans l'air du temps avec beaucoup de flexibilité ou mieux les accompagner quitte à ce qu'ils ressentent moins d'autonomie ?

**Echanger, écouter, considérer, expliquer, donner du sens et adapter le parcours d'intégration** à chaque nouveau salarié est un objectif pour réussir chaque arrivée et optimiser sa pérennité.



## Le photographe des dirigeants d'entreprises et de leurs équipes



# AVEZ-VOUS FAIT ÉVOLUER VOS MÉTHODES DE RECRUTEMENT ?



VOTRE AVIS NOUS  
INTÉRESSE !



OUI

NON

## SONDAGE



# Allianz

Assurances • Spécial Entreprise

## BIEN ACCOMPAGNÉ ! BIEN ASSURÉ !

**EVA AMOR • BENJAMIN HELBERT**  
eva.amor@allianz.fr benjamin.helbert@allianz.fr

3 agences pour couvrir l'ensemble de vos besoins près de chez vous !

Allianz Assurance PARIS ST-MARTIN  
197 Rue du Faubourg Saint-Martin • 75010 Paris  
01 40 35 56 56

Allianz Assurance PARIS MONGE  
61 Rue Monge • 75005 Paris  
01 42 50 14 14

Allianz Assurance PARIS MARTYRS  
64 Rue de la Rochefoucauld • 75009 Paris  
01 40 35 56 56

# FAUT-IL S'INTÉRESSER AUX CANDIDATS BOOMERANGS ?



Comme vous le constatez, la tension actuelle du marché du travail est à son paroxysme. La zone de rencontre entre l'offre et la demande n'a jamais été aussi mince depuis très, très longtemps. Actuellement, c'est compliqué de recruter rapidement. Et même lorsque l'on déniché le candidat intéressant et intéressé, il a le choix et ne saisit pas nécessairement cette opportunité !

Tous les recruteurs cherchent la solution miracle, notamment digitale. Au risque de vous décevoir, il n'y pas de solution miracle ! C'est tout le processus de recrutement qu'il faut adapter aux nouvelles spécificités du marché de l'emploi. A commencer par revenir à des approches basiques.

Parmi tous les canaux de recrutement connus, il y en a un qui pourrait devenir à la mode. Je me pose et vous pose la question : est-ce une bonne idée d'imaginer le retour d'anciens collaborateurs, ceux que l'on nomme les « candidats boomerangs » ?

A ma connaissance, c'est une pratique assez peu répandue car les candidats comme les employeurs n'osent pas. Souvent, lorsqu'un candidat me raconte une expérience avec un véritable enthousiasme ou qu'il donne l'impression d'y être toujours, je lui demande pourquoi il n'y retourne pas. A 99%, la réponse est : « *je n'ose pas* » ou « *je n'y ai pas pensé* » ou « *non* », certainement par fierté !

Tout comme les candidats, les entreprises peuvent également hésiter, par égo ou par crainte de se sentir en position de faiblesse notamment pour négocier les nouvelles conditions de rémunération et de responsabilités.

Mais, eu égard au contexte cette position évolue aujourd'hui.

Pourtant, il y a des avantages très pertinents pour l'envisager :

## - Du côté entreprise

- o Le candidat est connu. Il y a peu de risque de mauvaises surprises
- o C'est un gain de temps pour le recrutement et l'intégration
- o Le candidat sait pourquoi il souhaite revenir... ou pas
- o Il peut également exprimer de la reconnaissance à obtenir de nouveau la confiance de l'entreprise

## - Du côté candidat

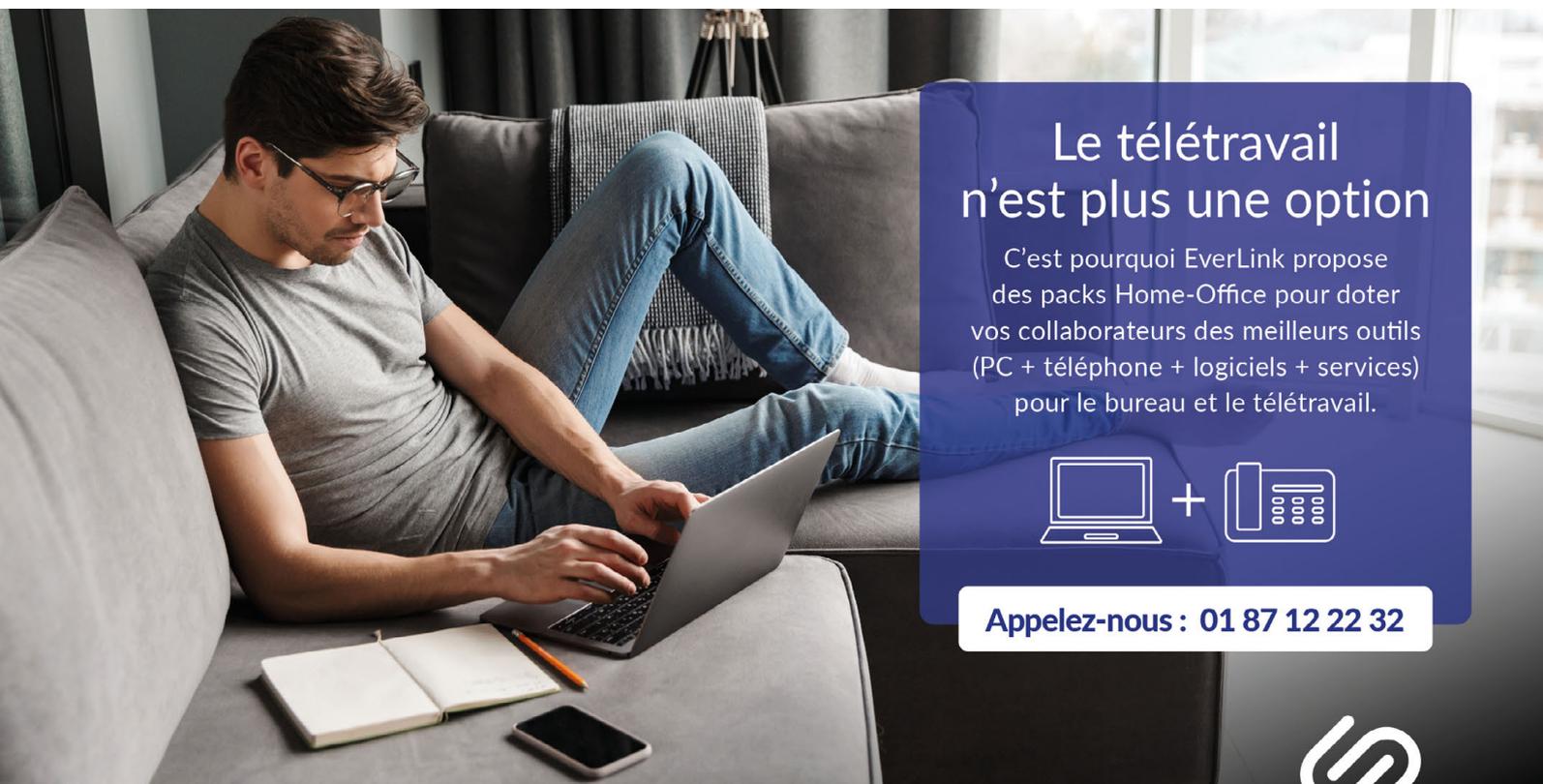
- o Il est rassuré car il connaît l'environnement professionnel
- o Le risque de mauvaises surprises est limité

Echanger sans la chappe du lien hiérarchique avec un ancien collaborateur est source d'informations pour comprendre les raisons de son départ. Cela permet au recruteur d'évaluer la pertinence et les chances de succès de son éventuel retour. Cela lui permet également de se remettre en question et de faire évoluer le mode de fonctionnement de l'entreprise. On gagne ainsi à mieux fidéliser ses collaborateurs et à augmenter leur engagement.

Je me souviens de belles histoires qui se sont réécrites. Par exemple, en analysant un CV je m'aperçois que le candidat a travaillé chez un de mes clients. J'appelle le candidat et lui demande quel souvenir il garde de cette expérience. Il me répond « excellent ». Alors pourquoi être parti ? « Je n'adhérais plus au style managérial de mon ancien responsable qui n'est plus dans la société aujourd'hui. » Alors pourquoi ne pas les contacter ? « Je n'ose pas, je ne sais pas comment ils vont réagir ! » J'ai appelé son employeur. Ils se sont revus et la belle histoire continue toujours.

Je recommande de bien gérer l'outboarding, c'est-à-dire le départ du collaborateur, ainsi que conserver le contact avec les meilleurs éléments partis et d'être attentif à leur évolution de carrière. LinkedIn est un bon outil pour cela.

**Camille PRIMO**



**Le télétravail n'est plus une option**

C'est pourquoi EverLink propose des packs Home-Office pour doter vos collaborateurs des meilleurs outils (PC + téléphone + logiciels + services) pour le bureau et le télétravail.

 + 

**Appelez-nous : 01 87 12 22 32**

## Découvrez nos packs Home-Office !

Aucun investissement. Pour quelques euros par jour et par poste de travail, vous assurez la continuité de vos activités et n'avez plus à vous soucier ni d'informatique ni de télécoms.

### Nos packs comprennent :

1 PC portable + 1 poste téléphonique de dernière génération + 1 connexion VPN + 1 antivirus  
+ 1 suite Microsoft 365 + 1 forfait communications illimité + mises à jour, maintenance & assistance.



**Ever  
Link**

[everlink-services.fr](https://everlink-services.fr)



# POURQUOI PAS RECRUTER DES FONCTIONNAIRES ?

**Imaginer aller recruter dans les rangs des fonctionnaires pour rejoindre le secteur privé semble compliqué d'un point de vue employeur. En effet, il est humain de considérer que le fonctionnaire qui a choisi ce statut pour des raisons pratiques de sérénité et de pérennité, n'en changerait pour rien au monde !**

Comme dans le privé, il y a différents types de fonctionnaires ou de contractuels de la Fonction Publique, et de divers niveaux. Il existe une pluralité des métiers et des profils dans les 2 secteurs. En clair, les possibilités de croiser les parcours du privé et du public sont réelles.

Les **5,66 millions d'agents de la fonction publique** sont répartis au sein des trois grandes administrations que sont la fonction publique d'État, la fonction publique territoriale et la fonction publique hospitalière (Pôle Emploi).

D'ailleurs actuellement, si le gouvernement réfléchit à octroyer aux fonctionnaires la possibilité de recourir à la rupture conventionnelle, c'est qu'il y a une demande de leur part !

De surcroît, les fonctionnaires qui franchissent le rubicon du privé bénéficient d'un filet de sécurité. Ils ont la possibilité de se mettre en disponibilité de la fonction publique pendant 5 ans et de revenir à leur poste initial le cas échéant.

## **Alors pourquoi s'intéresser à des profils de la fonction publique ?**

- Pour augmenter ses chances de recruter
- Pour bénéficier de nouvelles compétences, très spécifiques parfois
- Pour enrichir sa culture d'entreprise

Personnellement, je connais des fonctionnaires qui pourraient parfaitement bien s'épanouir et réussir dans le secteur marchand. Parfois, ce sont les circonstances de la vie ou encore le sens du bien public ou le besoin de sécurité à une période donnée de la vie qui peut les orienter vers ce statut protégé.

Et pourtant, certains fonctionnaires s'ennuient, n'évoluent pas, ne se projettent pas dans l'avenir, souffrent d'un manque réel de reconnaissance, n'adhèrent pas au management et à l'organisation, .... Bref, le privé pourrait être un challenge salvateur !

Il m'est arrivé à plusieurs reprises de m'intéresser à des profils d'entreprises publiques pour des raisons de technicité notamment. D'ailleurs, je me rappelle avoir approché un maître d'oeuvre en sécurité ferroviaire en poste depuis plus de 15 ans à la SNCF pour un de mes clients spécialiste du train en province. Seul le personnel de la SNCF possédait les compétences recherchées.

Mais attention au choc culturel ! Le rythme, le management, la culture du résultat et les indicateurs de performances sont différents et doivent être appréhendés de part et d'autre par les 2 parties au moment des échanges et de la réflexion en toute franchise et sincérité. Néanmoins, les employés du privé se rapprochent des attentes de ceux du public en termes d'équilibre vie personnelle / professionnelle.

Il faut encourager les fonctionnaires qui s'intéressent aux métiers du privé à franchir le pas, et favoriser toutes les initiatives qui leur font découvrir les opportunités du privé.

J'incite les fonctionnaires à oser aller voir si l'herbe est plus verte dans le privé et les recruteurs à casser les clichés, à être audacieux et à s'ouvrir aux profils de la fonction publique. Ainsi, les probabilités de chances d'embaucher le collaborateur attendu augmenteront !

**Frédéric COUSIN**



**LAURENCE CIER  
ODIENCE**

Cabinets d'avocats en droit du travail

# LES ARRÊTS DE TRAVAIL OUVRENT MAINTENANT DROIT À DES CONGÉS PAYÉS !

## Les règles d'acquisition des droits à congés payés issues des arrêts du 13 septembre 2023 s'appliquent-elles immédiatement à tous les salariés ?

Après les arrêts du 13 septembre 2023 : faut-il créditer à tous les salariés absents pour maladie des droits à congés ?

**Pour rappel : les règles issues du code du travail en droit français :**

**Article L 3141-3 du code du travail : les salariés acquièrent 2,5 jours ouvrables par mois de travail effectif**

En conséquence de cette disposition légale : les périodes de suspension du contrat de travail n'étaient pas assimilées à du temps de travail effectif, sous réserve :

- de dérogations légales plus favorables : les absences pour maladie professionnelle ou accident du travail sont assimilées à du temps de temps de travail effectif (*article L 3141-5 du code du travail*)
- ou de dispositions conventionnelles assimilant certaines absences à du temps de travail effectif.

**Pour résumer :**

**Le principe : en cas d'arrêt de travail non professionnel : pas de droit à congés payés**

**L'exception : arrêt de travail (AT ou RP) :**

- Droit à congés payés pendant un an
- Après un an : pas de droit à congés payés

### **Le droit européen**

L'article 7 de la directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003 : chaque travailleur a droit à un congé annuel de 4 semaines, sans référence à la notion de travail effectif.

Autrement dit, tout travailleur, y compris ceux absents pour une cause de maladie, a droit à un congé annuel de 4 semaines.

### **Les arrêts rendus par la Cour de cassation le 13 septembre 2023**

Les dispositions du droit français privant le salarié malade de droits à congés payés viennent d'être jugées inapplicables par la Cour de cassation dans une série de décisions du 13 septembre 2023 (22-17.340 à 22-17.342 ; 22-17.638 ; 22-10.529, 22-11.106) en écartant des dispositions contraires au droit européen en matière de congés payés sur le fondement de l'article 31&2 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE : le juge doit appliquer les principes de la charte des droits fondamentaux de l'union européenne.

Par cette série d'arrêts, la Cour de cassation a validé :

- le droit des salariés à ce que soient reconnus leurs droits à congés payés durant la période d'arrêt de travail non professionnelle
- le droit d'un salarié arrêté dans le cadre d'un accident de travail au-delà de la première année visée par le code du travail

Elle a considéré que la prescription de ce droit ne court qu'une fois que l'employeur a mis le salarié en mesure d'exercer ses droits à congés payés (*Soc. 13 sept. 2023, n° 22-11.106*).

Ces décisions impliquent que les entreprises se pose la question d'une régularisation avec leurs conseils, qui aboutirait à l'octroi de jours de congés payés acquis ainsi que pour les congés payés conventionnels.



## LE TABLEAU DE BORD DU RECRUTEUR

**7,2 %**

C'est le taux de chômage au second trimestre 2023 (+0,1 point).



**3 M**

de nouvelles offres d'emplois

Au cours du deuxième trimestre 2023, 3,0 millions d'offres d'emploi nouvelles ont été diffusées par Pôle emploi.



**6 504 300**

contrats de travail

Au 1<sup>er</sup> trimestre 2023, en France métropolitaine, 6 504 300 contrats de travail sont signés dans le secteur privé (hors agriculture, intérim et particuliers employeurs), soit 0,7 % de plus qu'au trimestre précédent (après -0,2 % au 4<sup>e</sup> trimestre 2022).



En 2023, **61 %** des recrutements sont jugés « **difficiles** » contre **57,9** en 2022.



**64 %** des jeunes considèrent la flexibilité des horaires de travail comme un critère primordial.



Le chiffre **346 300**

C'est le nombre d'entrées en formation des demandeurs d'emploi au 4<sup>e</sup> trimestre 2022, soit -12,8% sur un an.



Près de **12 semaines** sont nécessaires en 2023 pour recruter un cadre.



# Agenda

## OCTOBRE

Du 9 au 20 octobre 2023  **d'infos**

**SEMAINES DE L'ÉVOLUTION  
PROFESSIONNELLE  
WEBINAIRES**

## NOVEMBRE

14 et 15 Novembre 2023  **d'infos**

**CONGRÈS HR'  
PARIS**

20 et 21 Novembre 2023  **d'infos**

**EXPOSITION / CONFÉRENCES /  
ATELIERS - RESSOURCES  
HUMAINES, FORMATION ET  
SYSTÈMES D'INFORMATION,  
LYON**

22 Novembre 2023  **d'infos**  
**FORUM ATLANTIQUE  
NANTES**

22 et 23 Novembre 2023  **d'infos**  
**CONVENTION TOP DRH  
DEAUVILLE**

23 et 24 Novembre 2023  **d'infos**

**PARIS POUR L'EMPLOI  
PARIS  
PLACE DE LA CONCORDE**

30 Novembre 2023  **d'infos**  
**IMPACT PME  
PARIS  
STATION F**

## DÉCEMBRE

Décembre 2023  **d'infos**

**SALON APEC  
SALON DE RECRUTEMENT  
ET DE LA MOBILITÉ  
PROFESSIONNELLE  
DES CADRES ET DES JEUNES  
DIPLÔMÉS  
PARIS - ESPACE CHAMPERET**

5 Décembre 2023  **d'infos**

**MILLENNIALS :  
LE MONDE D'APRÈS,  
C'EST MAINTENANT  
WEBINAR**

5 Décembre 2023  **d'infos**

**CARREFOUR EMPLOI  
BORDEAUX MÉTROPOLE 2023  
HANGAR 14**

## JANVIER

24 et 25 janvier 2024  **d'infos**

**HR TECHNOLOGIES FRANCE  
PARIS  
PORTES DE VERSAILLES**

25 et 26 janvier 2024  **d'infos**

**SALON DU TRAVAIL  
PARIS  
GRANDE HALLE DE LA VILLETTE**



**Abonnez-vous gratuitement  
pour recevoir le livre !**



**< KURSEUR >**

Savoir recruter ... autrement

**Offre réservée aux 100 premiers !**

# Le job idéal !

## Vacancier longue durée !

Êtes-vous prêt à être payé pour partir en vacances ?!?



## À lire

- JO 2024 : ces emplois surprenants à pourvoir au Comité d'organisation des Jeux olympiques



- Télétravail, salaires, recrutements : les chantiers RH de la rentrée



- MANAGEMENT | La QVCT, un élément différenciant de la marque employeur



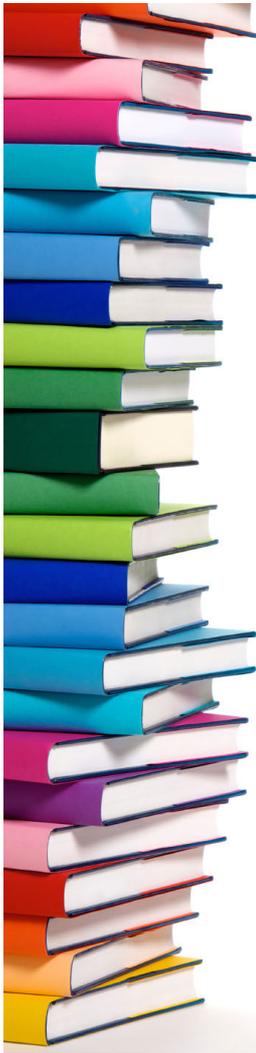
- Bien-être au travail : quelles sont les priorités des salariés et comment lutter contre le Big Quit



- Une prime de cooptation pour dynamiser le recrutement ?



- Les attentes des candidats ont changé : comment les recruteurs peuvent-ils y répondre ?



### ( KURSEUR )

Savoir recruter ... autrement

Directeur de la publication :  
Frédéric COUSIN

Editeur : FCB - 13 bis avenue  
de La Motte-Picquet - 75007 Paris

Rédaction : redaction@kurseur.fr

Communiquez vos commentaires :  
avous@kurseur.fr

Mise en page : www.cbocom.com

Crédits Photos : @AdobeStock - @Shutterstock  
@ZePlaceToSee

Diffusion globale : 52 800

**ABONNEZ-VOUS  
GRATUITEMENT !**





## Le guide d'aide au recrutement en plusieurs étapes :

les fondamentaux et méthodes d'entretien,  
l'étude des processus de recrutement,  
dans une visée résolument pédagogique et pratique.

**Sommaire :** Introduction - 1. Stratégie - 2. Préparation -  
3. Identification - 4. Évaluation - 5. Décision - 6. Intégration -  
7. Prospective - Conclusion - Annexe

**POUR NOUS CONTACTER**