

# RECRUITING TRENDS 2011

## SUISSE

.....  
[UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

DES 500 PLUS GRANDES ENTREPRISES SUISSES]

Bamberg et Francfort sur le Main, avril 2012

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

MICHEL GANOUCI  
(Monster Worldwide Switzerland AG)



## AVANT-PROPOS

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

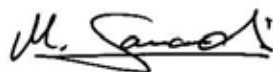
La présente étude „Recruiting Trends 2012 Suisse “ est la sixième édition de la série d'études scientifique du même nom qui est effectuée depuis 2007 par le Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) des universités de Bamberg et de Francfort-sur-le Main en collaboration avec Monster Worldwide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

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

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



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



**Michel Ganouchi**  
COUNTRY MANAGER SWITZERLAND  
MONSTER WORLDWIDE SWITZERLAND AG



## Table des matières

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



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



## RÉSUMÉ DE LA GESTION

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

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

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

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

.....  
■

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

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

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1. INTRODUCTION

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

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

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

1) [http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/suisse\\_wirtschaft\\_waechst\\_nur\\_noch\\_leicht\\_1.15356572.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/suisse_wirtschaft_waechst_nur_noch_leicht_1.15356572.html)  
(date d'appel: 02.04.2012)

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

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

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