



FAQ destinées aux entreprises (Consulting SAP/utilisatrices de SAP) qui souhaitent recruter efficacement et durablement des compétences SAP

Edition Novembre 2009

Blog SAP du Cabinet : <http://sapphronesis.over-blog.com>

***« Qui mieux qu'un spécialiste du marché SAP peut vous aider
à recruter dans les meilleures conditions possibles des
spécialistes SAP ? »***

Détails des FAQ (Frequently Asked Questions)

Pourquoi faire appel à un conseil en recrutement par approche directe ?

Ce peut être pour différentes raisons (cumulatives ou non). Les principales motivations des entreprises qui font appel à un conseil en recrutement pratiquant de surcroît la **chasse de têtes** (*head hunting – approche directe*) sont généralement les suivantes :

- Manque/absence de compétences internes dédiées au recrutement,
- Manque/absence de temps à y consacrer,
- Volonté d'attirer les meilleurs talents SAP et d'élargir ainsi sa cible de recherche et son champ d'action en rencontrant des candidats intéressants et compétents, qui ne postuleraient pas spontanément auprès de l'entreprise (la fameuse face cachée de l'iceberg/le marché caché des candidats),
- Volonté d'externaliser tout ou partie de l'activité Recrutement (communication, sourcing-identification, tris/filtrage de cvs, conduite des premiers entretiens d'évaluation, ...) :
 - car cette activité est irrégulière et/ou faible,
 - car l'entreprise souhaite se recentrer sur son **cœur de métier** en sous-traitant certaines fonctions Support (comptabilité, paie, recrutement, informatique, ...).
- Volonté d'obtenir des **conseils à forte valeur ajoutée** (définition de poste, de profil, de salaire, benchmarks ...) et un regard ou une **analyse critique externe** professionnelle, **indépendante** et impartiale,
- Volonté de **recruter rapidement** et efficacement des **profils rares** et/ou convoités par la concurrence. En effet, le recrutement par annonces n'est généralement pas efficace dans ce contexte, car il génère des candidatures **peu ciblées** (aspect qualitatif), en nombre **insuffisant** (aspect quantitatif), et/ou selon un calendrier/timing inadapté aux contraintes de l'entreprise recruteuse de compétences SAP (aspect de tenue des **délais** impartis-réactivité).

A quelles catégories d'entreprises s'adresse l'offre de services de PHRONESIS ?

De par sa **spécialisation** sur la niche SAP, PHRONESIS s'adresse uniquement à **2 types** d'entreprises bien ciblées :

- Les **entreprises utilisatrices** de SAP souhaitant mettre en place ou étoffer un centre de compétences interne (ccSAP) dédié aux applicatifs SAP afin de :
 - **Capitaliser** sur les projets SAP pilotés en interne (mise en place, maintenance évolutive ou corrective, montée de version, migration, intégration à d'autres systèmes tiers, ...).
 - Ne pas trop **dépendre** du savoir-faire et des compétences des cabinets de conseil et des Intégrateurs SAP (transfert nécessaire de compétences aux équipes internes SAP du client).
- Les éditeurs (SAP et les éditeurs connexes disposant d'offres liées à SAP), les **cabinets de conseil en systèmes d'informations** et les **SSII/Intégrateurs** de solutions SAP, disposant d'une activité de conseil et de mise en œuvre de SAP pour le compte de clients, dans le cadre d'interventions, en assistance à maîtrise d'œuvre (AMO), ou en assistance à maîtrise d'ouvrage de projets SAP

(AMOA) :

- en clientèle, sur des projets SAP au forfait, en régie ou en régie forfaitée,
- au sein d'un Data Center, dans le cadre d'un contrat d'externalisation plus ou moins abouti (outsourcing/infogérance applicative- hébergement de l'application en mode **SAAS**),
- en mode hybride (pour partie sur sites clients et pour partie sur sites du Prestataire SAP).

Quel est le périmètre exact de l'offre de services de PHRONESIS ?

Notre offre se décompose en **2 offres distinctes** mais cependant parfaitement **complémentaires** (synergies) au vu de notre **spécialisation unique** sur le marché SAP français :

- Le **conseil en recrutement** par **approche directe** de candidats disposant de compétences SAP en vue d'occuper des postes d'experts, de consultants techniques/technico-fonctionnels/fonctionnels, de chefs de projets et de directeurs de projets en assistance à maîtrise d'œuvre (AMOE) ou en assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) de **projets SAP**. C'est le cœur de notre métier et de notre activité quotidienne depuis plus de 10 ans. PHRONESIS dispose d'une longue et riche expérience du recrutement par **approche directe** de compétences **SAP R/3** (depuis **1999**, vivier qualifié et actualisé de près de **12 000** consultants et experts SAP **fin 2009 soit environ 90 % du marché** global des compétences SAP françaises)

- **L'intermédiation** entre entreprises utilisatrices de SAP et consultants SAP indépendants (freelances). PHRONESIS joue ainsi un rôle d'intermédiaire ("courtier") à valeur ajoutée et aussi de **facilitateur**, permettant à son client de trouver rapidement les compétences SAP dont il a besoin dans le cadre de **missions longues** (Durée > 3 mois) de consulting SAP. Des acteurs dont des places de marchés IT se sont spécialisés dans ce type de prestations (interim management) avec un succès certain et avec une certaine efficacité mais **aucun ne n'est spécialisé sur SAP**. Il est important de noter que notre démarche est liée à une volonté de **qualité**, ne se limitant pas à un simple service basique de "sourcing" et de pure "distribution de cvs SAP", activités à faible valeur ajoutée. Ainsi, chaque consultant SAP indépendant présenté à un client aura obligatoirement et préalablement fait l'objet d'une identification, d'une approche, d'une rencontre ou d'un contact approfondi et d'une évaluation de compétences (savoir/savoir-faire/savoir-être) par PHRONESIS, avec le même objectif de recherche d'adéquation réciproque que dans le cadre d'un recrutement SAP effectué en CDI. En effet, étant donné les forts enjeux stratégiques et financiers des projets SAP (budgets de plusieurs millions voire **dizaines de millions d'euros** le plus souvent chez les grands comptes), PHRONESIS a souhaité se positionner sur ce type de prestations en constatant qu'il existe d'une part un réel engouement pour la profession de consultant SAP indépendant (ou freelance) et que, d'autre part, le recours croissant aux consultants SAP indépendants répond à une volonté grandissante de **qualité**, de **souplesse**, de **liberté** et de **flexibilité** de la part des grandes entreprises utilisatrices de SAP. Aussi, ce marché explose t'il en Europe et en France depuis environ 6 ans, car il procure une réelle liberté de choix aux parties et acteurs en présence (consultant SAP - entreprise utilisatrice), quand ce n'est pas (consultant SAP- SSII -entreprise utilisatrice) voire (consultant SAP - agence de placement- SSII - entreprise utilisatrice). La politique différenciatrice de PHRONESIS dans ce domaine consiste, dans la mesure du possible, à mettre **directement** en relation un consultant SAP indépendant avec une entreprise utilisatrice de SAP (end user SAP), et non pas avec une ou plusieurs SSII et acteurs intermédiaires (cascades et cumul de **marges commerciales** préjudiciables d'une part aux avantages notamment financiers procurés à l'entreprise utilisatrice de SAP et au consultant SAP indépendant, et d'autre part, préjudiciables à l'intérêt économique même du recours aux prestations de consultants SAP indépendants).

Quels types de recrutements et de postes une entreprise peut-elle confier sereinement à PHRONESIS ?

Notre positionnement de **spécialiste du recrutement SAP par approche directe** consiste à ne recruter que des experts SAP exerçant les métiers et fonctions suivants :

- Consultants et chefs de projets **SAP R/3** tous modules techniques et fonctionnels confondus :
 - Modules SAP dits **techniques** : abap et ses composantes, BC (UNIX/NT-ORACLE), WAS/bsp, XI-PI, autres composantes techniques Netweaver (plate-forme d'intégration SOA), webdynpros,
 - Modules SAP dits **fonctionnels ou transverses** : FI-CO-PS-BW-SD-CS-MM-SRM-PP-PM-SM-QM-WM-CRM-PLM-EP-HR-BPS-BCS- APO – GRC- SOLMAN – EH&S
- Experts **métiers** disposant d'une expérience des **solutions verticales SAP** (IS Oil & Gas, IS Retail, IS Utilities, IS Automotive, IS Telecom, IS Media, IS AFS, ...)

Pourquoi préférer PHRONESIS à un conseil en recrutement informatique généraliste ?

Tout simplement parce que PHRONESIS met à la disposition et au service de ses clients :

- Une expérience confirmée du recrutement par approche directe de spécialistes et d'experts SAP (depuis **1999 à plein temps**),
- Une excellente connaissance du marché, des métiers, des technologies, acteurs (Cabinets de Conseils et entreprises utilisatrices) de l'univers SAP,
- Un engagement de résultats (reprise de la mission en cas d'échec pendant la période d'essai du candidat SAP recruté),
- Un vivier qualifié et actualisé de **12 000 experts SAP (fin 2009)** réduisant à minima le «*Time to Candidates* » et nous permettant une belle réactivité dans la phase de sourcing candidats (avantage concurrentiel), toutes choses égales par ailleurs,
- Le recours constant (renouvellement du vivier) à des bases de données complémentaires ciblées sur les compétences SAP (abonnements à des cvthèques spécialisées dans les domaines IT et veille technologique active dans le domaine du sourcing SAP),
- Le respect des **règles déontologiques** et des bonnes pratiques (best practices) édictées par le SYNTEC Recrutement, notamment au niveau du processus de recrutement mis en oeuvre (suivi strict et scrupuleux des recommandations de la norme NF Recrutement), et au niveau des aspects fondamentaux de confidentialité et de secret professionnel,
- Une **offre tarifaire** compétitive et dégressive en fonction des volumes de recrutements SAP confiés et du type de contrat de conseil en recrutement négocié (contrat cadre ou non),
- Un conseil personnalisé et une aide à la décision à **forte valeur ajoutée** (pas de "vente ni de distribution sauvage de cvs SAP" à l'anglo-saxonne),

- Enfin, notre **réactivité** et notre **efficacité** nous permettent de vous présenter les premiers candidats SAP qualifiés (intéressants ET intéressés) sous 1 à 2 mois selon la nature du poste SAP à pourvoir, à compter de la date de signature de notre contrat de prestation de services (mandat), en **exclusivité**.

Bien entendu, PHRONESIS n'accepte aucune mission de recrutement SAP avant d'avoir obtenu une **connaissance suffisante** de l'environnement et de la structure de votre entreprise, des tâches et des rôles à assumer par le(s) candidat(s) recruté(s), ainsi que du style de collaborateur(s) susceptible(s) de s'intégrer harmonieusement au sein de vos équipes SAP en place. C'est la raison pour laquelle un premier entretien au cours duquel un questionnaire détaillé est soumis à l'entreprise recruteuse fait office **d'étude de faisabilité** et nous permet ainsi de décider de nous positionner ou non sur le projet de recrutement en question.

Quels sont les outils et méthodologies mis en oeuvre par PHRONESIS ?

Nous accomplissons un effort permanent de transparence et de communication vis à vis des candidats (questionnaires préalables de candidature à renvoyer avant tout entretien en face à face, entretiens longs en face à face, suivi précis et régulier de la candidature, suivi de l'intégration ...), comme vis à vis des entreprises clientes qui nous font confiance (nos conditions générales d'intervention sont notamment disponibles et téléchargeables sur ce site).

Nous respectons les règles déontologiques de **confidentialité** et de **discrétion** inhérentes à notre Profession de chasseurs de têtes. Nous mettons en oeuvre des procédures Qualité et plus précisément nous appliquons celles préconisées par la norme NF du syndicat de la profession SYNTEC Recrutement (document de présentation du contenu de la norme disponible sur simple demande auprès du SYNTEC comme auprès de PHRONESIS).

Enfin, nous nous engageons solennellement à nous démarquer des dérives pratiquées par la majorité des cabinets de recrutement anglo-saxons (ou pseudo cabinets), cabinets et agences de placement (broker) très peu scrupuleux d'une manière générale. Ces dérives concernent la mise en oeuvre de prestations basiques de "sourcing" et de "vente et de distribution massive de cvs" non qualifiés et donc de présentation de candidats non évalués et/ou non motivés, prestations synonymes selon nous de **non qualité absolue**. Le conseil en recrutement est en effet un métier sensible et subtil car il traite avant tout de l'Humain et de l'humanité, dans toute sa complexité et sa richesse. Les dimensions d'analyse, d'évaluation, de conseil personnalisé et individualisé (sur mesure) et enfin d'échanges et de dialogue, apparaissent ici plus qu'ailleurs **fondamentales** pour ne pas dire **vitales**.

Les **dérives** en question sont malheureusement inhérentes à la mise en oeuvre du **"Contingency"**, pratique commerciale peu scrupuleuse d'origine **anglo-saxonne**, consistant à accepter des missions de recrutement **non exclusives**, et mettant de ce fait gravement en péril selon nous d'une part les principes fondateurs de la Profession de conseil en recrutement et, d'autre part, sa **crédibilité** et sa **respectabilité**, tant du point

de vue des candidats que du point de vue des entreprises clientes qui nous font confiance et qui investissent notamment des moyens humains et financiers conséquents, à travers le recours à nos prestations. En effet, le **Contingency** de par son **essence et sa nature** mêmes, fait mécaniquement naître de nombreuses situations très **critiques** (et aussi souvent par la même occasion très critiquables) telles que, notamment (liste non exhaustive) :

- la **présentation simultanée** d'un même candidat à plusieurs entreprises clientes

ou pseudo-clientes (dans un tel contexte, il est en effet devenu difficile de dire qui est client de qui et qui ne l'est pas, dans ce type de relation où *tout le monde travaille ou fait semblant de travailler pour tout le monde !*)

- la présentation simultanée par **plusieurs cabinets**/agences de placement d'un **même candidat** à une même entreprise cliente (lequel des cabinets sera rémunéré en cas d'embauche du candidat par cette entreprise ? Celui qui a envoyé le cv le plus rapidement ? C'est un grand n'importe quoi !)
- l'absence **d'accord préalable** du candidat par rapport à certaines de ses présentations à des clients ou à des prospects du cabinet ou de l'agence de placement
- une entorse régulière aux règles et pratiques les plus élémentaires de **déontologie**, de secret professionnel, de **confidentialité** des informations échangées et recueillies de part et d'autre
- l'absence pure et simple le plus souvent d'entretiens **d'évaluation** des candidats (entretiens téléphoniques de 5/10 minutes le plus souvent afin de gagner du temps car "*Time is Money*")
- la course aux profits faciles et à une pure logique **financière**/mercantile ("on vend des cvs et des Hommes comme on vendrait des tapis ou des oranges"), contraire à l'éthique et à la déontologie de la Profession de Conseil en Recrutement
- l'absence totale de dimension de **Conseil** (tant vis à vis des candidats que des entreprises recruteuses d'ailleurs), au profit d'un simple service basique de **sourcing de cvs**
- l'absence totale de **qualité** dans le travail fourni puisque seul le facteur **temps/réactivité** apparaît comme essentiel et discriminant (surtout vis à vis des SSII)
- une **tarification** des services volontairement **opaque** et très fluctuante (plus fluctuante en tous cas que le cours du baril de pétrole), sans aucun rapport avec la nature et la valeur réelle des services rendus (cela prend **10 secondes** montre en main d'envoyer un cv par mail à un client ou à un prospect)
- enfin, l'absence totale de **transparence** que ce soit avec les entreprises clientes au niveau des clauses contractuelles, comme avec les candidats (contrat tacite et moral passé), au niveau de la **confidentialité** des informations communiquées et de l'intérêt et de la **motivation** réels et manifestés pour un poste et pour une entreprise donnée (on envoie du cv à tour de bras sans se soucier une minute de savoir si le candidat est candidat ou non, et s'il est motivé ou non par l'entreprise recruteuse !). Quant à obtenir des informations précises sur le poste à pourvoir et sur l'entreprise qui recrute, on vous répondra que vous n'avez qu'à aller surfer sur leur site web pour les connaître (dommage pour les sociétés notamment les PME-PMI qui n'ont pas encore de site web institutionnel digne de ce nom).

En conclusion, le terme qui semble souvent adéquat et adapté pour décrire le "consultant en recrutement broker" moyen, tant les similitudes dans l'approche, la compétence et la psychologie sont importantes, est celui de **marchand de tapis** (même si nous n'avons rien contre les gens qui exercent ce métier par ailleurs car il n'y a pas de sot métier).

PHRONESIS pense (et nous ne sommes sûrement pas les seuls à le penser), que l'on ne vend pas du conseil en recrutement comme l'on vendrait des tapis sur un marché populaire.

En revanche, il faut être honnête et reconnaître que l'authentique marchand de tapis possède souvent une bien meilleure **maîtrise de l'orthographe**, de la **grammaire** et de la langue française en général que le consultant broker "moyen" basé à Londres ou ailleurs ;-)

Comment donc expliquer le succès de certaines agences de placement IT ?

Ce succès est en réalité avant tout un **succès par défaut**. Si certains brokers réussissent à gagner des parts de marché dans le vaste secteur "fourre-tout" des services en recrutement (où le pire côtoie bien souvent le meilleur), c'est selon nous uniquement parce qu'ils profitent des faiblesses et des carences de certains cabinets de conseil en recrutement traditionnels, cabinets qui se sont progressivement décrédibilisés, pour n'avoir pas su (ou pas pu) s'adapter à leur marché et à leur environnement concurrentiel. Cet environnement concurrentiel exige en effet des prestataires de services "*toujours plus, toujours mieux, toujours moins cher et toujours plus vite*". Si le prestataire veut se donner les moyens de rester dans la course, il doit savoir répondre efficacement à ces **nouvelles exigences** imposées par la clientèle (par les cabinets de conseil et les SSII en premier lieu). Les entreprises recruteuses n'ont en effet que l'embarras du choix tant l'offre de services des cabinets de recrutement est pléthorique et variée (plusieurs milliers de cabinets de recrutement coexistent en France dont une grande majorité interviennent en région parisienne). En revanche, d'un point de vue **qualitatif**, l'offre de services est beaucoup moins pléthorique et les prestataires honnêtes, **efficaces et professionnels** se font bien plus rares. En y réfléchissant bien, c'est finalement assez normal et légitime car un cabinet de conseil en recrutement doit **pouvoir et savoir survivre**. Or, de par cet objectif ultime de pérennité, il se rend parfois "faible devant l'éternel" et accepte en conséquence de vendre des missions de conseil en recrutement, pour lesquelles il n'est clairement d'emblée pas le plus compétent ou du moins le plus compétitif, en rapport avec la concurrence. C'est en fait, cet arbitrage incessant et cruel entre d'une part, le fait pour un cabinet de (bien) gagner sa vie et, d'autre part, le fait **d'exceller dans son métier**, qui est (en partie) à l'origine de la montée en puissance des cabinets dits de "brokers-agences de placement", qui ont su, de leur côté, exploiter efficacement cette défaillance et faiblesse de certains cabinets dits "traditionnels"

L'autre responsabilité en cause provient sans nul doute des entreprises recruteuses elles-mêmes, qui ne savent pas toujours **acheter des prestations intellectuelles** d'une manière **rationnelle** et organisée, en cédant assez souvent à des achats *coup de cœur* ou dits **affectifs**. En effet, le métier d'Acheteur est un métier à part entière, avec des stratégies, des objectifs, des pratiques (*best practices*), des codes de bonne conduite et des outils qui lui sont propres et inhérents. Tant que l'entreprise recruteuse n'appliquera pas ces méthodes rationnelles et efficaces à l'achat de ce type de prestations intellectuelles (conseil en recrutement en l'occurrence), elle se trouvera parfois confrontée à de mauvais choix et donc *in fine* à de mauvais résultats.

En conclusion, nous dirons donc que :

- le **manque de réactivité et de rigueur**, un des **facteurs clés de succès** de la Profession, a eu raison de certains cabinets de conseil en recrutement traditionnels, au profit des cabinets de brokers et d'agences de placement. En effet, certains cabinets traditionnels n'ont notamment malheureusement pas su prendre le train des nouvelles technologies (**NTIC** comme on dit dans la presse béotienne), outils puissants de compétitivité et de création de valeur pour les clients. Les agences de placement de leur côté, ont bien su prendre ce train, et se sont ainsi engouffrés dans la brèche, pour finir par grignoter de belles parts de marchés aux acteurs traditionnels en place ! Le métier de recruteur a beaucoup évolué ces dernières années notamment avec l'avènement et la montée en puissance du canal web et du **web 2.0** (montée en puissance des job boards, des cvthèques en ligne, des réseaux sociaux professionnels et des blogs). Il faut en effet bien prendre conscience que l'on ne recrute plus aujourd'hui (à fortiori dans le secteur informatique) comme l'on recrutait ne serait-ce qu'il y a seulement **5 ans** ! Les cabinets

de recrutement qui ont continué à travailler et à raisonner à *l'ancienne* (comme il y a **20 ans**) qui ne l'ont pas compris à temps en ont payé de lourdes conséquences (dépôts de bilan notamment).

- le manque voire l'absence de **professionnalisme** de certains acheteurs de prestations de conseil en recrutement (bien souvent les représentants des directions des ressources humaines ou des directions Achats), a bien profité aux cabinets de brokers et d'agences de placement, car certains "décideurs-acheteurs" ne savent pas vraiment mettre en place des benchmarks et des études rigoureuses de choix de prestataires (établissement de grilles et d'analyses multicritères notamment, appels d'offres rigoureux, ...), et se laissent aussi parfois influencer par le discours très commercial et très actif des agences de placement, qui de leur côté, savent parfaitement "occuper le terrain" de manière intense quant ce n'est pas **agressive** (200 coups de téléphone par jour donnés en moyenne).

Quels sont les forces et faiblesses comparés des différents acteurs du recrutement ?

Une entreprise qui voudrait mettre toutes les chances de son côté pour recruter la perle rare dans un temps record, devrait tirer profit des forces respectives de ses partenaires/fournisseurs, cabinets de conseil comme courtiers en recrutement (brokers/agences de placement).

En effet :

Les **forces et mérites** génériques des agences de placement anglo-saxonnes sont :

- la **réactivité dans l'envoi des cvs**, la richesse de leur **fichier** de candidats (le contraire eut été malheureux étant donné l'impressionnant volume d'annonces de postes réelles ou fictives qu'ils publient sur le web en permanence au quotidien), leur **force commerciale** (occupation du terrain, bataillons de vendeurs téléphonant toute la journée)

Les forces et mérites habituels des cabinets de conseil en recrutement traditionnels sont :

- la **compréhension** fine et précise des attentes du client (métier, stratégie, activité, organisation interne, objectifs, ...),
- la compréhension fine et précise des attentes et des motivations des candidats, la dimension de **conseil personnalisé** à l'encontre des uns (entreprises) comme des autres (candidats),
- le respect de certaines valeurs et pratiques (éthique, déontologie, confidentialité, discrétion, objectivité, indépendance, communication, transparence, suivi, ...).

Sur certains types de postes pour lesquels les candidats sont en nombre important (pas les postes de cadres dirigeants ni d'experts IT), une entreprise recruteuse pourrait ainsi très bien décider d'acheter la matière première au broker (c'est à dire sa base de données de cvs), et d'acheter ensuite le savoir-faire du cabinet de conseil en recrutement (notamment ses capacités d'approche et d'évaluation fine des candidats).

D'un autre côté, afin que cette approche demeure **financièrement** intéressante pour le client qui devra payer dans ce cas de figure les 2 services, il est nécessaire que le broker ait la volonté de vendre son fichier de candidats (ce qui n'est pas acquis d'avance vu son activité qui consiste justement à vendre du cv sans dimension de conseil).

La deuxième solution envisageable, qui peut paraître plus simple à mettre en œuvre et sans doute plus économique aussi pour l'entreprise qui recrute, pourrait consister à :

- d'une part et dans un premier temps, acheter du « sourcing » aux gros pourvoyeurs de cvs (job boards de type Monster et consorts),
- d'autre part et dans un second temps, acheter du conseil et de l'évaluation à un

cabinet de conseil en recrutement traditionnel, à qui l'on fournirait l'accès illimité à la cvthèque en question.

Tout le travail du client Entreprise (recruteur) se résumerait ainsi à :

1. **identifier** les meilleures sources d'informations sur les candidats ciblés (base de données de cvs), selon la nature des postes à pourvoir et selon celle des profils recherchés,
2. **acheter** (négocier) les abonnements à ces candidathèques (abonnements annuels par exemple, si les recrutements sont appelés à se reproduire d'une manière cyclique et/ou importante),
3. **sélectionner** (appel d'offres ouvert ou restreint) le cabinet de conseil en recrutement qui se chargera d'effectuer la prestation de conseil (hors sourcing),
4. fournir au cabinet de conseil en recrutement retenu l'accès illimité à ces cvthèques, durant toute la durée de la mission.

Tout ceci reste bien **théorique** et malheureusement jamais mis en œuvre dans les faits car le client recruteur considère qu'il souhaite trouver un **seul et unique fournisseur** capable de se charger de ces **2 activités complémentaires**, à savoir le *sourcing* de candidats et le Conseil et l'évaluation des candidats approchés.

Ainsi, le fait pour l'entreprise qui recrute, de choisir un conseil en recrutement **spécialisé**, lui apportera un **atout supplémentaire** non négligeable. En effet, lors des phases d'identification et d'approche des candidats appartenant à la « cible » définie conjointement, le client bénéficiera de la possibilité offerte par le cabinet de recrutement, d'interroger en complément son propre **fichier/vivier interne** de candidats (qui peut assez souvent dépasser les 10 000-15 000 noms).

La troisième et ultime solution envisageable (la plus aboutie et la plus intégrée bien évidemment), consiste donc pour le client à s'adresser à un **interlocuteur unique**, en l'occurrence à un **conseil en recrutement spécialisé** et hautement qualifié, qui se chargera lui-même de mettre en œuvre et en musique l'ensemble de ces prestations (sourcing + évaluation), car il connaîtra également parfaitement le marché du *sourcing* de candidats.

Ce cabinet de conseil en recrutement SAP "**idéal**" :

- Achètera lui-même aux job boards les bases de données ciblées de cvs de candidats, afin d'enrichir régulièrement son propre vivier interne de potentiels candidats,
- Conseillera et épaulera son client et ses candidats tout au long du **cycle de vie** du recrutement (depuis l'étude du poste en amont de la recherche jusqu'à la fin de la période d'essai de la recrue).

Vous l'aurez sans doute compris, la vocation même de PHRONESIS consiste justement à travailler de manière à tendre vers cette dernière définition, en proposant à ses clients des **prestations globales et intégrées** de conseil en recrutement de compétences SAP.

Nos connaissances et expériences précises des sources d'informations liées notamment au web au sujet de tout ce qui touche à SAP constituent un réel atout et un véritable **facteur clé de succès**, que nous mettons à la disposition des clients qui nous accordent leur confiance. PHRONESIS s'affirme donc comme un cabinet de chasse SAP de **nouvelle génération**, disposant à la fois de la **réactivité** des brokers/agences de placement anglo-saxons et disposant de surcroît du **professionnalisme** et de la **rigueur intellectuelle** des cabinets de conseil en recrutement par approche directe dits *traditionnels*.

Pourquoi PHRONESIS ne peut-il assumer qu'une « simple » obligation de moyens ?

Quoiqu'il puisse s'en défendre, tout cabinet de conseil en recrutement qui se respecte ne peut absolument pas assurer ni assumer une **obligation de résultats**, et ce pour les **3 raisons majeures** suivantes :

- d'abord, il existe une part **d'incertitude** quant à la disponibilité réelle d'un candidat correspondant à un besoin précis de recrutement tel que défini dans une **fiche descriptive de poste et de profil**, en collaboration avec l'entreprise qui recrute,
- d'autre part, du côté de l'entreprise cliente, la décision ultime d'embaucher un candidat présenté par le cabinet, n'appartient qu'à elle seule (ce n'est pas le cabinet qui établit et signe les contrats de travail),
- enfin, du côté du candidat, la décision ultime de signer son contrat de travail avec le client du cabinet, n'appartient qu'à lui seul.

A titre d'exemples, la disponibilité (et non l'existence) d'un candidat pourra finalement ne pas être assurée pour de nombreuses raisons (cumulatives ou non) :

- problème d'inadéquation de **salaire** et ou de *package* salarial (existence d'un delta plus ou moins important entre les prétentions du candidat approché et la proposition salariale maximale faite par l'entreprise cliente),
- problème de **mobilité géographique** du candidat pressenti (mobilité sur projets ou mobilité tout court),
- problème de délai de **disponibilité** du candidat pressenti pour le poste (le client est très pressé de recruter alors que le candidat ne peut se rendre disponible que 3 mois plus tard, car son préavis ne sera pas négociable).

D'autre part, et c'est une évidence, le cabinet ne saurait en aucun cas se substituer au pouvoir discrétionnaire, décisionnaire et souverain de son client Entreprise, client qui l'a **simplement** mandaté afin de l'aider à recruter et non pas afin de recruter à sa place en son nom (activités de conseil et d'aide à la décision, simple **intermédiaire/facilitateur** entre les parties).

Quand bien même cela ne choquerait pas de **travailler selon un modèle aux résultats** (paiement des honoraires à l'issue du recrutement selon le mode anglo-saxon), le problème qui se pose alors va se situer ailleurs au niveau de **l'exclusivité du mandat** de recrutement.

En effet, ce système vicieux d'origine anglo-saxonne que constitue le Contingency (travail aux résultats) est dans les usages **intimement lié** au principe **d'absence d'exclusivité du mandat** de recrutement : à ce jour, l'un ne va (malheureusement) pas sans l'autre, ce qui pose un réel problème aux cabinets de recrutement sérieux qui veulent travailler avec **rigueur**.

Voici ce qui se passe et ce qui pose un réel problème aux cabinets de recrutement sérieux : l'entreprise qui recrute et qui travaille avec ses fournisseurs RH au Contingency va pouvoir confier sereinement un même recrutement à 30 (40 ?) cabinets de recrutement (marchands de cvs) puisque :

- Chacun de ces 30/40 cabinets de recrutement va bien entendu accepter (pris à la gorge par la Crise économique ou par un manque criant de business lié à un manque de professionnalisme) de travailler avec le client au Contingency (pas de paiement

d'acomptes).

- Le client recruteur ne payant rien à personne (c'est bien pratique), rien ne l'empêche dans les faits de faire travailler en simultané **200 cabinets de recrutement** sur un même poste à pourvoir (in fine, un seul cabinet touchera les honoraires liés au recrutement et les 199 autres pleureront toutes les larmes de leur corps en se lamentant de n'avoir pas investi dans une connexion ADSL très rapide).

Dans ces conditions, autant vous dire que c'est simplement la **vitesse d'exécution** qui compte (celui qui possède la connexion ADSL la plus rapide l'emporte souvent) et que de ce fait bien entendu, plus personne côté cabinet ne prend le **temps de rencontrer ni d'évaluer** les candidats (c'est une **pure perte de temps** et le temps c'est de l'argent) !

Voici les résultats de cette belle opération : les 30/40 « cabinets » arrosent de 250 cvs par jour (dont 200 cvs hors cible car il faut agir vite) le client. Sur ces 250 cvs reçus par le client, 240 sont identiques (doublons) car tout le monde côté cabinets identifie les **mêmes candidats à l'écoute active du marché** sur les mêmes cvthèques, et c'est donc la grande foire d'empoigne. Tout ceci va bien entendu totalement à l'encontre des impératifs de la Profession de chasseur de têtes (qualité, rigueur, évaluation, conseil en amont ...) puisque le **facteur Temps** devient ici le **seul et unique critère** qui compte aux yeux du Client.