



ATTIRER LES MEILLEURS CANDIDATS

Recruter dans un contexte de guerre des talents et de pénurie relative avec un marché de l'emploi plutôt dynamique et un faible taux de chômage suppose d'être astucieux. Le moment de remettre en cause des habitudes qui fonctionnaient lorsque le rapport de force était favorable aux entreprises.

DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU

Une chose est sûre... vous devez autant travailler votre attractivité que le candidat doit convaincre qu'il est le meilleur choix pour le poste. Plus que jamais les promotions sortantes des grandes écoles, universités et plus globalement les jeunes et les trente-annaires ont besoin d'un travail qui fait sens. Certains ont parlé d'un « social calling » pour exprimer ce besoin de contribuer à quelque chose de grand, de changer le monde pour le rendre meilleur, plus beau, plus éthique, plus respectueux de l'environnement. C'est dans ce contexte qu'est arrivée la notion de marque employeur avec la nécessité pour les

entreprises, qui veulent séduire ces jeunes générations, de réfléchir à ce qu'ils peuvent donner comme garanties. De ce fait, la manière de recruter évolue. Les compétences et la recherche d'efficacité plus ou moins immédiate sur le poste reste essentielle mais au-delà du savoir-faire, le savoir-être et donc les comportements et aussi l'état d'esprit comptent de plus en plus.

À NOTER. S'assurer que les valeurs de candidat correspondent aux valeurs de l'entreprise devient de plus en plus indispensable ainsi que la capacité d'intégration à une culture, à un mode de management, à une équipe. Certains recrutements échouent non pas par manque de compétences mais parce que la personne n'a pas réussi à s'adapter et/ou à s'intégrer.

Sandrine Caillé

HUMAN TRANSFO

<https://human-transfo.com/>

Sandrine Caillé, fondatrice de Human Transfo, accompagne les changements individuels et collectifs et rend accessible la complexité humaine. Consultante depuis 22 ans, elle permet d'atteindre les enjeux business en focalisant l'attention sur les comportements indispensables. Son approche du changement consiste à mobiliser à tous les niveaux hiérarchiques.

**ATTIRER DES TALENTS**

L'idée ici n'est pas d'expliquer quelles questions poser pour bien recruter mais de relater les observations d'évolutions en cours en matière de recrutement, les tendances qui s'imposent peu à peu.

Premier élément, le fait de **mettre en situation les candidats** se généralise fortement même si la période d'essai est normale-ment là pour valider que la personne réalise bien les tâches pour lesquelles elle a été embauchée et qu'elle s'adapte à la culture et au fonctionnement de l'équipe et plus globalement qu'elle répond aux attentes du management. En effet, les mises en situation durant le processus de recrutement permettent d'en savoir bien plus que des questions classiques autour des qualités et des défauts puisqu'elles montrent comment le candidat gère son stress, s'adapte à la demande et aussi comment il réfléchit, passe à l'action en plus du résultat qu'il produit. Bref, des indications précieuses qui donnent bien plus à voir qui est ce candidat, que des réponses toutes faites à des questions pour lesquelles son enjeu est de plaire/séduire, ou que de l'entendre dire ce qu'il pense que son interlocuteur a envie d'entendre.

A FAIRE. Pour aller un cran plus loin, si vous voulez mesurer le niveau de recul de la personne sur elle-même, demandez-lui un **débriefing à chaud** : qu'a-t-elle le sentiment d'avoir particulièrement réussi dans cette mise en situation ? Quelle a été sa principale difficulté et comment l'a-t-elle surmontée ? Qu'est-ce qu'elle aurait aimé faire différemment si c'était à refaire.

Deuxièmement, la tendance est de mettre en place un **vrai parcours de recrutement** - pour quelques candidats triés sur le volet - qui rencontrent quatre ou cinq personnes sur 2 ou 3 semaines avec une analyse de l'expérience au travers de la méthode STAR. Cela permettrait d'éviter un certain nombre de biais (dont les plus connus sont les biais de confirmation, de contraste, l'effet de halo, de représentativité et de conjonction, le biais d'exposition, de négativité ou encore l'effet Dunning-Kruger...) en objectivant donc au maximum les ressentis.

À NOTER. La méthode STAR consiste à faire raconter au candidat ses expériences en mode « pitch » en partant de la Situation (le contexte) puis en explicitant la ou les Tâche(s) (objectif à atteindre) puis en racontant l'Action (comment la personne s'y est prise pour atteindre l'objectif) et enfin le ou les Résultat(s) obtenus.

D'autres éléments sont mis en œuvre dans les entreprises comme bien clarifier le besoin (notamment si les recrutements précédents n'ont pas marché), recruter à plusieurs sans s'influencer entre les entretiens et intégrer à l'équipe de recrutement des collaborateurs qui seront les futurs collègues directs, s'entraîner à entendre ce qui n'est pas exprimé en observant et challengeant les réponses.

TROIS ASTUCES POUR MODERNISER SES RECRUTEMENTS**1°) Choisir le bon support pour passer ses annonces**

L'arrivée de Welcome to the Jungle a bouleversé les schémas classiques d'annonces en offrant aux entreprises une véritable vitrine de sa culture avec notamment des vidéos courtes de managers mais aussi parfois de collaborateurs, qui expliquent avec leurs mots l'intérêt de rejoindre l'entreprise, et dont les candidats peuvent se sentir plus proches.

2°) Faire preuve de transparence sur le process de recrutement et la « concurrence »

Il est primordial d'expliciter les étapes du recrutement en étant transparent sur la chaîne étape. Ex. : « Sophie notre chargée de recrutement vous appellera dans 48 h maximum pour vous proposer un entretien avec votre futur manager si nous décidons de continuer avec vous. » Répondre aux questions sur le nombre de candidatures en cours d'étude à chaque étape.

3°) Travailler sa marque employeur et démontrer ses valeurs

Quelle image laisse une entreprise qui ne rappelle pas les candidats non retenus ? Trop d'entreprises et cabinets de recrutement se concentrent pourtant sur les candidats qu'ils gardent sans se soucier des autres. Rien de pire que de laisser attendre pour finalement annoncer la mauvaise nouvelle avec embarras lorsqu'ils rappellent pour la xième fois, surtout si votre entreprise met en avant l'importance de la valeur Respect ou du côté Humain. Bref soyez cohérent. Le minimum est de remercier le candidat d'avoir pris du temps pour vous rencontrer et si on veut lui laisser une bonne impression, lui faire un feedback précis qui l'encouragera dans ses démarches et qui lui permettra de s'améliorer sera un vrai plus. L'idée n'est pas de faire rêver mais de démontrer explicitement vos véritables différences avec vos concurrents.

COMMENT LES CANDIDATS SE PRÉPARENT-ILS ?

Réfléchir à la façon dont les candidats se préparent permet d'optimiser ses méthodes de recrutement.

La recherche sur Internet s'imposant, les candidats analysent le site de l'entreprise, regardent les vidéos, font une revue de presse des événements marquants pour l'entreprise. Mais cela ne suffit pas, ils s'arrangent parfois pour rencontrer des salariés au travers de leur réseau professionnel. Ainsi, ils peuvent savoir comment cela se passe à l'intérieur (vos collaborateurs sont vos meilleurs ambassadeurs... ou les pires !). Les candidats peuvent d'ailleurs demander à rencontrer

leurs futurs collègues au cours du processus de recrutement (plutôt à la fin) et l'entreprise peut prendre l'initiative de le proposer.

Les candidats se préparent de manière exigeante. Ils cherchent à raconter leurs expériences au travers de la méthode STAR notamment en s'inspirant du storytelling. Ils préparent des questions pertinentes, par exemple les points non négociables pour eux (stratégie, organisation, culture, rémunération, avantages, vacances, RTT, télétravail, formation, perspectives...) ou pour vous. Les réponses qu'ils obtiennent, ainsi que la façon dont vous les leur apportez, leur permettent de prendre leur décision si vous leur faites une offre. De plus, ils vont adapter leurs questions à chacun de leurs interlocuteurs

Tous, **RH et managers, doivent donc être formés au recrutement** et aux entretiens. Ils doivent également être briefés sur la manière de répondre et le contenu des réponses (ex. : les questions relatives aux accords sur le télétravail et dispositifs de formation relèvent davantage de la RH que du dirigeant ou du futur manager).

Tout bouge et même la façon de recruter. À vous de **déployer les stratégies de recrutement cohérentes** avec les profils que vous recherchez. Adaptez vos méthodes pour les moderniser si besoin et surtout réfléchissez à vos avantages concurrentiels pour attirer les meilleurs sans oublier que la marque employeur se joue sur des détails plutôt que des grands principes affichés sur des posters. Soignez l'accueil lors des entretiens et prenez soin des candidats éconduits (ils parleront de vous en bien ou en mal, ils seront peut-être le bon candidat pour un poste que vous ouvrirez). Pour concrétiser à chaque étape l'image d'un employeur best of class, ayez en tête que l'expérience collaborateur commence le jour de l'arrivée, voire dès le recrutement, et va jusque sa sortie. Rien ne sert de sur vendre ce que vous n'êtes pas capable d'offrir. Trop d'écart entre le rêve vendu en entretien et la réalité telle qu'elle est vécue nuira à la réussite du recrutement et plus largement à votre image à moyen/long terme. ✘

Les opinions et positions émises dans cette rubrique n'engagent que leur auteur.
