

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

CINQ LEVIERS POUR RÉINVENTER LE RECRUTEMENT EN 2023

RECRUTER ... DEMAIN



GILLES **VERRIER**

JOACHIM de **BOISMENU**

Gilles Verrier, DG d'Identité RH, et Joachim de Boismenu, Directeur au sein d'Identité RH

Dans de nombreux secteurs et entreprises, l'année 2022 aura été marquée par les difficultés à pourvoir certains postes. 58% des recrutements sont ainsi jugés difficiles par les entreprises, selon Pôle emploi. Le sujet est devenu «grand public» depuis un an et a fait régulièrement la une des médias ces derniers mois. Le phénomène n'est pas complètement nouveau : il était déjà allé croissant les années précédentes. Ainsi, le DRH du groupe Engie estimait dès 2019 que les équipes incomplètes coûtaient 1% de son chiffre d'affaires à l'entreprise, année après année.

QUELLE ANALYSE DU PROBLÈME ?

La situation correspond de fait à deux pénuries différentes, l'une et l'autre à caractère structurel. La première renvoie à des besoins de masse dans certains secteurs peu attractifs, comme l'hôtellerie-restauration ou l'hygiène-propreté. La seconde relève d'une carence de profils qualifiés, dans des métiers en tension où les effectifs présents sur le marché sont insuffisants.

Ce second phénomène va s'amplifier. Selon une étude de Korn Ferry limitée à trois secteurs (les services financiers, les technologies, multimédias et télécommunications, l'industrie), la France manquera en 2030 d'un million et demi de talents adaptés aux besoins des organisations. Pour bien appréhender ce que

serait alors le niveau de difficultés pour les entreprises, rappelons que ce chiffre est aujourd'hui compris entre 200 000 et 400 000, selon les sources.

Il ne fait aucun doute que ce phénomène de pénurie va s'accroître au fil du temps et que beaucoup d'entreprises en souffriront voire en mourront, faute de disposer des compétences dont elles auront besoin pour poursuivre leur activité.

Confrontées à cette situation, des entreprises identifient et déploient des réponses à effet immédiat, visant à traiter de façon pragmatique les besoins de court terme : communication de recrutement ou mesures ponctuelles en matière de rémunération, par exemple. Ces actions sont indispensables, l'activité n'attend pas. Mais elles ont souvent un coût élevé et ne permettent pas de traiter durablement le problème.

L'entreprise a besoin d'une prise de recul sur le recrutement, mais aussi de réponses concrètes qui ne sont pas évidentes à construire. Le DRH dispose de cinq leviers pour apporter des réponses de long terme à ce problème de pénuries et permettre ainsi à l'entreprise de le dépasser structurellement.

CONSTRUIRE UNE IDENTITÉ EMPLOYEUR EFFECTIVE DIFFÉRENCIANTE

Au sein d'un même secteur touché par les pénuries, certaines entreprises ont beaucoup moins de difficultés que leurs concurrents. Il ne s'agit pas d'abord là des effets de leur communication en matière de recrutement. Elles sont reconnues par leurs collaborateurs comme des employeurs de référence, avec des bénéfices clairement identifiés pour ceux-ci. Même à l'époque où Decathlon et son concurrent direct réalisaient le même niveau de chiffre d'affaires en France, le premier recevait 7 fois plus de candidatures spontanées que le second et 92% de ses collaborateurs se disant fiers de travailler pour cette enseigne.

Face au manque d'attractivité de certains métiers ou à la guerre des talents existant sur des profils qualifiés, la réponse parfois

brandie est celle de la rémunération. L'approche est simpliste. Les leviers d'attraction, d'engagement et de rétention sont beaucoup plus larges.

Si McDonald's France n'a aucun problème de recrutement, c'est bien parce qu'en dix ans, cette entreprise est devenue un modèle en termes de promotion interne. Orangina est une entreprise fortement attractive du fait de l'autonomie et de la responsabilité données à ses collaborateurs, positionnés en entrepreneurs. Sur le marché tendu des jeunes ingénieurs pétroliers, Schlumberger est l'entreprise privilégiée par les candidats au regard des parcours possibles à l'international.

L'entreprise doit construire une identité employeur forte, en investissant prioritairement sur l'axe RH qui sert le développement de son activité. Elle deviendra ainsi dans son secteur l'employeur de référence. Cette approche apporte une réponse forte à l'une et à l'autre des pénuries.

Ce n'est qu'après avoir défini et mis en place en interne cette identité employeur effective qu'elle pourra formaliser sur cette base sa communication recrutement. Cette approche lui permet d'éviter d'aller sur le terrain glissant de la surpromesse, voire de la publicité mensongère.

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

Une fois l'identité employeur définie, reste effectivement à la partager avec les populations de candidats ciblées par l'entreprise. Comment les messages doivent-ils être formulés ? Quels sont les canaux à utiliser ? Il est illusoire de penser travailler ces questions sans les intéressés ou tout au moins sans des groupes-miroirs qui les représentent. C'est dès ce stade que la notion d'expérience candidat doit être mobilisée.

Carlance, avec ses 75 instituts de soins, a vu son développement freiné par la pénurie des profils d'esthéticiennes sur le marché. Ni les deux dirigeants-fondateurs de l'entreprise, ni nous-mêmes n'étions les mieux placés pour définir les modalités de

communication les plus impactantes sur cette population. Ce sont des esthéticiennes de l'entreprise qui ont reformulé les éléments d'engagement affectif et d'engagement rationnel élaborés en amont. Elles ont également conduit l'entreprise à investir Instagram et à organiser des interventions de ses collaboratrices dans les écoles d'esthétique.

Le groupe VINCI a adopté la même approche lorsqu'il s'est interrogé sur les moyens de renforcer la mixité de ses recrutements de jeunes diplômés ingénieurs, malgré le déséquilibre dans les flux de sortie des écoles ciblées. La mise en place d'un groupe de travail composé de femmes ingénieurs recrutées durant l'année précédente a permis de mettre en forme les messages et d'identifier les canaux les plus pertinents pour atteindre la population ciblée.

La formulation des arguments parlera aux candidats ciblés. Les voies d'accès choisies seront les plus pertinentes. Le contact deviendra possible entre des profils internes et des profils externes qui se ressemblent. Cette approche conduira de fait à mobiliser dans les interfaces avec les candidats des profils qui assumeront alors un rôle de tiers de confiance.

CLARIFIER LES CRITÈRES DE SÉLECTION

L'entreprise recrute-t-elle seulement pour un poste ou aussi pour l'avenir ? Grand classique des enjeux de recrutement, cette question mérite d'être traitée en profondeur puisque sa réponse conditionne la définition des critères que l'entreprise adoptera pour sélectionner les candidats.

Certains requièrent des expertises métiers pointues dont la maîtrise effective doit impérativement être validées. Mais la réussite du nouvel embauché sera aussi fonction d'autres critères. Laissons de côté les débats actuels sur les soft skills pour rappeler deux évidences. La première renvoie au changement de nature du travail : la qualité des interfaces entre métiers et entre personnes conditionne de plus en plus la réussite et les compétences relationnelles sont donc essentielles. La seconde relève de la culture de l'entreprise et de ses valeurs : la compatibilité des

comportements du candidat avec elles doit avoir été validée avant l'embauche.

L'analytique RH est riche de promesses sur ce terrain. L'entreprise pourra demain explorer les critères associés à la performance des collaborateurs en place afin de sélectionner les candidats sur cette base. Ayant une vingtaine de managers à recruter dans le cadre de l'ouverture du dimanche, la DRH du BHV a construit un profil type sur la base des critères de réussite identifiés à partir des entretiens d'évaluation. Un an après, les dix managers qui, au moment du recrutement, avaient le niveau d'adéquation le plus élevé sur ces critères surperformaient par rapport aux autres.

Ajoutons que l'entreprise peut aussi décider d'élargir son vivier, en s'autorisant le recrutement de profils atypiques, ne correspondant pas à l'ensemble des critères définissant de façon étroite le besoin en termes de compétences métier et d'expérience. Les logiques d'affectation «par silo» restent beaucoup plus fortes en France que dans d'autres pays.

Comment les critères retenus seront-ils évalués ? En quelques décennies, l'entreprise a fortement progressé dans ses pratiques. Rappelons-nous de l'époque récente où pour recruter, l'usage de la graphologie était généralisé. Quant à d'autres outils encore utilisés, ils n'ont jamais fait l'objet d'une démarche rigoureuse qui aurait permis de valider leur caractère prédictif. C'est notamment le cas de certains tests de personnalité.

Par qui ces critères doivent-ils être évalués ? Avoir défini ce qu'évalue chacun des acteurs du processus de sélection (ligne managériales, DRH) permettra d'éviter les redondances ou les contre-emplois.

TRANSFORMER LES RELATIONS AVEC LE CANDIDAT

Dans les missions de refonte de la démarche de recrutement que nous réalisons, nous utilisons une image : «Un client mal traité, c'est un client perdu. Un candidat mal traité, c'est dix clients perdus.» Le message peut



être inversé : l'entreprise qui développe avec les candidats des relations plus qualitatives que ses concurrents en tire des bénéfices allant au-delà de sa seule image employeur. Tout simplement parce que les interactions dans le cadre d'un recrutement renvoient à des éléments aussi forts que l'identité de la personne et ses émotions, ainsi qu'à des besoins de respect et de reconnaissance trop souvent ignorés.

Certains souligneront que le renversement du rapport de force entre l'entreprise et les candidats que génèrent les pénuries de compétences rend indispensable cette transformation de la relation. Mais une autre raison l'impose. Le modèle relationnel déployé au sein de l'entreprise est en train de muter, de l'approche néo-taylorienne caractérisée par un management descendant et des relations de type parents-enfants à une conception beaucoup responsabilisante appuyée sur des rapports adultes. Cette mue est loin d'avoir été menée à son terme pour ce qui est des interfaces entre l'entreprise et les candidats.

Les études et les opérations de testing démontrent que les comportements discriminatoires restent fréquents. Mais cette dérive éthique n'est que la partie émergée de l'iceberg. La question est beaucoup plus large : combien d'entreprises peuvent se prévaloir de développer avec les candidats des relations marquées par la considération et la reconnaissance, et perçues comme telles par les intéressés ? Sur le principe tout le monde est d'accord. Les pratiques doivent désormais suivre.

Doit se mettre en place une relation équilibrée, dans laquelle chaque partie est respectueuse de l'autre, de ses contraintes, de ses attentes, de ses apports, avec des postures basées sur le respect mutuel. Ce qui suppose par exemple que l'entreprise assure un retour circonstancié au candidat non retenu, en toute transparence. Prendre le temps de partager avec lui les raisons pour lesquelles cette décision a été prise présente deux avantages. Elle impose aux intervenants dans le processus de recrutement d'objectiver leur analyse et de ne pas se limiter à un ressenti non explicité. Elle offre au candidat une opportunité

de développement, ce qui contribuera à en faire ensuite un ambassadeur de l'entreprise. Certes cela requiert du temps, mais le retour sur investissement sur l'image de l'entreprise est important.

Retravailler le contenu et la qualité de l'expérience candidat, en allant jusqu'à la mesurer a posteriori en interrogeant les candidats tout comme les entreprises questionnent leurs clients, sera sans nul doute un chantier des directions recrutement dans la prochaine période.

REPENSER L'INTÉGRATION

Il est de bon ton de parler désormais d'onboarding et non plus d'intégration, comme si l'adoption du terme anglo-saxon allait changer la pratique. Tentons d'aller plus loin.

La phase d'intégration doit à la fois aider le collaborateur à devenir opérationnel et renforcer son engagement. En effet, le nouvel embauché a deux besoins. Bien sûr, en lien avec la partie formelle de son activité, absorber un certain nombre d'informations et de repères sur l'entreprise et sur ce qui est attendu de lui dans ce cadre. Mais aussi, renvoyant à la partie informelle du travail de chacun, s'intégrer et se couler dans la culture de l'entité qu'il rejoint. C'est ce second besoin qui a rendu si délicate l'intégration des nouveaux embauchés durant la crise sanitaire.

Pour répondre au premier besoin, une partie de l'intégration peut être automatisée. Les solutions de dématérialisation permettent de compléter et signer le contrat de travail et l'ensemble des documents administratifs à distance. De même différentes demandes pourront être traitées avec des solutions de type Robotic Process Automation : matériels et logiciels nécessaires en fonction du métier, configuration du téléphone et de la messagerie, production du badge, etc. Les technologies permettront également d'enrichir le contenu de l'intégration, par exemple via des vidéos, des formations numériques, etc.

L'entreprise va alors devoir reconfigurer son processus d'intégration en décidant

ce qui doit être assuré par les technologies et ce qui au contraire doit être construit pour que la qualité de la relation renforce l'attractivité de l'entreprise.

En effet, certaines dimensions de l'intégration requièrent plus de relationnel que de technologie. Ce qui personnalisera l'interface entre l'entreprise et le nouvel embauché et aura vraiment de la valeur pour lui, ce sera une relation humaine individualisée : les échanges avec son manager, les rencontres organisées, le temps passé avec le responsable d'une autre équipe, l'accompagnement par un gestionnaire de carrière pour réaliser un premier point et ouvrir le champ du possible quant aux parcours envisageables, etc.

Agence de communication en forte croissance, M&C Saatchi GAD a combiné ces deux dimensions en cohérence avec la nature de l'activité. Une «box» a été conçue avec les équipes créatives de l'agence. Elle organise un parcours ludique et digital pendant les deux premières semaines du collaborateur : découverte des sociétés du Groupe, immersion dans l'histoire et la culture de l'entreprise, valorisation des plus belles publicités produites par l'agence, réductions dans les restaurants du quartier. Mais aussi échanges organisés avec le manager et l'équipe, mise en place d'un mentorat, rencontre avec les dirigeants. L'initiative permet à chaque nouvel embauché de comprendre et d'intégrer l'identité de l'entreprise et d'en être porteur à l'extérieur.

La réussite de l'intégration dépend moins des outils à disposition que de l'animation du processus. La disponibilité du manager et des collègues dans les premiers jours est la clé qui facilitera cette intégration.

L'activation de chacun de ces cinq leviers est très variable selon les entreprises. Gageons qu'elles n'auront plus le choix dans la période qui s'ouvre

Gilles Verrier & Joachim de Boismenn