



Par Ines Bouharb
EXCELLIA CAPITAL HUMAIN

LES CLEFS POUR RECRUTER LES **BONS** COLLABORATEURS

À l'ère de la guerre des talents, le capital humain comme levier de performance semble aujourd'hui représenter une évidence pour la majorité des entreprises. Hélas, il existe encore un écart important entre les intentions des entreprises à travers leur communication et la réalité du terrain. Dans les faits, le développement RH reste encore relégué en fin de liste des priorités sinon complètement occulté. Le recrutement s'inscrit ainsi en amont du développement des ressources humaines et représente ainsi la base de l'approche. Les challenges sont nombreux : l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, le départ à la retraite des baby-boomers, c'est toute la culture, sinon la structure, organisationnelle de l'entreprise qui est à l'aube d'un grand changement. De ce fait, le recrutement des meilleurs profils pour l'entreprise devient critique et d'une très haute importance. C'est même un avantage concurrentiel. Justement, au regard de l'enjeu, le recrutement est aussi source de beaucoup d'anxiété chez bien des managers qui mesurent l'importance d'attirer les meilleurs éléments mais qui ne savent pas par où commencer.



WHO IS *Ines Bouharb*

Passionnée par le Capital Humain Mme Inès Bouharb a fondé et dirige Excellia Capital Humain depuis 2009 afin de transmettre sa passion et offrir un éventail de services pointus en Executive Search, consulting et coaching/formation. Diplômée en marketing de l'ISG, détenant un executive MBA de l'Université du Québec à Montréal, (UQAM), un Master en PNL, une certification master-coach et en coaching de dirigeants, en formation de formateurs, en évaluation de compétences DISC, Process Com, en inventaire de personnalité GOLDEN, et en intelligence émotionnelle.

1 **Ce qu'est un bon profil ?**
« Quand vous cherchez des gens à recruter, vous devez rechercher trois qualités: l'intégrité, l'intelligence et l'énergie. Et s'ils ne possèdent pas la première, les deux autres vous tueront. » — Warren Buffet

Le bon profil n'est pas le meilleur dans l'absolu (à compétence égale, il n'y a pas de bon ou de mauvais candidat) mais celui qui présente les compétences et les connaissances, le savoir-être et le savoir-faire correspondants le mieux aux besoins de l'entreprise dans un contexte donné (démarrage, croissance, crise). En effet, l'expérience montre que ce n'est pas celui qui a le diplôme le plus prestigieux (une conception qui devient désuète et clairement non constructive) ou ayant étudié à l'étranger (sans avoir travaillé à l'étranger, il n'a rien consolidé) mais

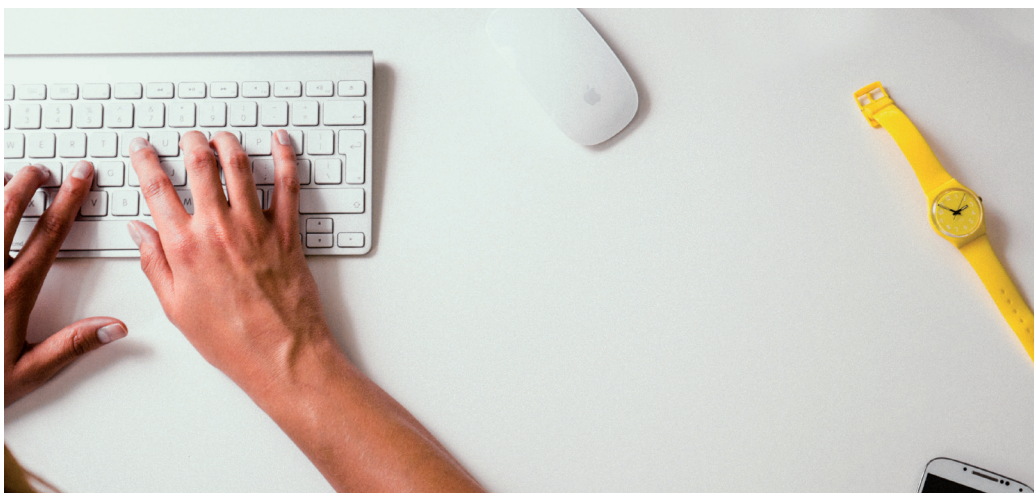
bien celui qui a un profil personnel et professionnel le plus adéquat par rapport à une structure et une culture d'entreprise donnée. Le niveau de motivation, le potentiel et le projet professionnel sont parmi les axes qui méritent le plus d'attention une fois dépassés les critères de qualification de base requis. Malheureusement, il subsiste encore une certaine croyance qu'en recrutant un profil diplômé d'une université étrangère, l'entreprise garantit la performance. Ce n'est pas forcément le cas. Le diplôme étranger (d'une école reconnue) assure, au mieux, que le niveau de connaissance et de savoir est de bonne qualité mais n'assure absolument pas ni l'adaptation, ni le bon comportement ni le degré d'intégration des connaissances, encore moins le savoir-être pour réussir dans un travail. Il aide beaucoup les débutants à trouver plus rapidement à se placer mais ne garantit aucunement la création de valeur ou la rapidité d'apprentissage. Plus le profil est expérimenté moins il faut se concentrer sur son diplôme. C'est son expérience, ses réalisations et son vécu qu'il faut évaluer.

Par ailleurs, la culture d'entreprise est une variable importante à considérer. Le style de management utilisé, le degré de formalité des relations ou même la structure organisationnelle (matricielle, verticale, horizontale ou même informelle) peuvent influencer le type de profil recherché. En effet, certains profils autonomes, indépendants peuvent ne pas s'adapter à un management contrôlant et préfèrent être évalués sur le résultat sans être suivis. D'autres profils peuvent au contraire apprécier le formalisme et un encadrement très proche. Si ces aspects ne sont pas considérés, ils vont apparaître à terme. Souvent trop tard.

2 Avant de commencer les entretiens, il y a une préparation très importante à prendre en compte

Préparez une fiche de fonction ou fiche de poste claire, complète... et réaliste. Avec le bon package salarial.

De prime abord, évitez le copier-coller d'internet de la première fiche trouvée sur Google. La fiche de poste doit être élaborée en fonction des besoins et du contexte de l'entreprise (TPE, PME, industrie ou service, entreprise familiale



ou start-up...). Évitez de surévaluer ou d'enjoliver la réalité en nommant par exemple le poste « manager » ou « responsable » alors que la personne est seule et ne gère personne. Les indicateurs de performances doivent être mentionnés. Ils expriment ce qui est attendu d'une manière SMART (Simple, Mesurable, Acceptable Réalisable et Temporelle défini). D'ailleurs, le manager du détenteur du poste doit être une partie prenante importante dans le processus d'élaboration de cette fiche. De trop nombreux recrutements s'allongent ou ne se font pas en raison de la vision divergente entre le manager direct et le directeur des ressources humaines qui apparaissent pendant les entretiens. Ou parce qu'ils ont des attentes soit totalement disproportionnées (la perle vraiment rare qui est aussi un diamant et parfois même toutes les pierres précieuses en même temps au prix du cristal) ou en déconnection totale de la réalité du marché (méconnaissance de l'évolution des pratiques du marché du travail et de la nature des profils). Fixez aussi une marge salariale basée sur le niveau du marché et non pas uniquement sur vos contraintes budgétaires. Cela bloquera soit au niveau du profil attendu (vous n'aurez pas les meilleurs qui connaissent leur valeur) soit au niveau de la rétention (ils quitteront facilement pour un meilleur salaire).

Communiquez en interne l'ouverture de poste

Ou communiquez simplement sur l'arrivée d'une nouvelle ressource. L'essentiel est de communiquer et éviter les frustrations de certains employés qui au-

raient voulu postuler. Cela est non seulement bon pour maintenir le climat de confiance entre les équipes mais cela facilitera aussi l'intégration de la nouvelle recrue.

Votre annonce est à votre image. Elle mérite beaucoup d'attention. Parlez de vos activités, de vos projets, de vos valeurs et de ce que vous attendez du détenteur du poste. A l'ère du digital, le web est incontournable. Soyez très présent et actif sur les sites professionnels (LinkedIn, Xing...), les job boards (Tanitjobs, Option emploi,...) et surtout mettez à jour votre site web. C'est loin d'être un luxe mais bien un outil de base de votre identité numérique.

Préparez l'intégration de la nouvelle recrue

Cela veut dire que l'espace et les outils de travail ont été préparés ainsi que les accès internet et de sécurité. S'il y a un parcours de visites ou de formations prévoyez-les avec une certaine marge.

3 Vous avez filtré et sélectionné des profils, vous passez en entretien

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes » — Henry Ford

Soignez vos entretiens

L'attention portée aux détails est très importante. N'oubliez pas que tout le long du processus, vous véhiculez l'image de votre entreprise et de votre réputation. Cela vaut de l'or. Le lieu des entretiens, la ponctualité des présents, la présentation du poste et de l'entreprise sont

extrêmement importants. Les candidats sont vos invités, recevez-les comme tel et montrez-leur votre manière de recevoir. Cela peut les motiver encore plus. Qu'ils soient retenus pour le poste ou pas, ils auraient vécu un échange intéressant et parleront de vous. Si vous désirez véhiculer une image professionnelle conviviale, orientée sur l'humain et le respect, c'est l'occasion de le montrer.

Posez les bonnes questions (ou évitez les mauvaises)

Un entretien est supposé être un échange, une conversation et non un interrogatoire (parfois suspicieux). C'est non seulement désagréable mais surtout inutile. Beaucoup de candidats apprennent par cœur des réponses grâce à internet qui est une mine d'informations pour les entretiens de recrutement « formatés ». Aussi, ayez un guide de thèmes mais laissez la conversation cheminer selon le rythme du candidat. Il sera beaucoup plus à l'aise et dévoilera ses qualités (mais aussi ses défauts) beaucoup plus facilement. Par expérience, sur une heure et demie d'entretien, par exemple, les trente dernières minutes seront les plus riches et pertinentes en informations. Bien sûr, il y a un cadre à respecter. Les sujets sensibles et les questions sur les orientations religieuses ou politiques sont à proscrire. Il faut éviter aussi les questions sur le statut matrimonial ou familial. Elles sont discriminatoires et ne

représentent aucune garantie de quoi que ce soit (Par exemple, une femme avec 3 enfants de par ses compétences et son efficacité peut être aussi disponible qu'une femme célibataire).

Vos valeurs comme votre gouvernail

Pour être cohérent et crédible, les valeurs déterminent l'orientation non seulement de nos comportements mais aussi de nos choix et de nos vies. C'est valable aussi en entreprise. Ces valeurs s'expriment par des codes de conduite qui peuvent être validés lors de l'entretien par des mises en situation ou en débriefing d'inventaires et tests psychométriques. Si le candidat vous dit que la transparence est importante, demandez-lui par exemple comment il l'a prouvé lors d'une situation de travail.

Insistez sur les raisons de changement de poste.

Déjà évitez les mythes de la « stabilité » ou la « durée d'apprentissage ». La durée de l'expérience professionnelle dans chaque poste ou dans une entreprise ne révèle pas forcément le niveau de stabilité, qui est une notion assez vague dans un environnement en perpétuel changement. Par exemple, les hauts potentiels et les profils performants ne restent pas plus de trois ans, voire deux ans. Ils souhaitent évoluer et cherchent le challenge une fois la performance atteinte ou dépassée. D'ailleurs, la structure de l'entreprise ne peut pas toujours leur permettre

d'évoluer. Par contre, s'enquérir des motifs de changement est plus intéressant. Les réponses permettent d'avoir une idée sur l'intelligence relationnelle du candidat et d'essayer d'éviter les conséquences de certaines omissions ou enjolivement de la réalité (ou mensonges) des candidats. L'idée est de valider l'honnêteté du candidat, sa maturité professionnelle et son intégrité. Exprimer qu'il y avait une incompatibilité de perception managériale comme motif de départ au lieu d'un employeur tyrannique et non reconnaissant (même si c'est vrai) montre un niveau de professionnalisme et de respect qui est différent. L'information se situe ici sur la manière de réfléchir et de communiquer. Dans les deux cas, vous avez peu de chances de vérifier qui a tort ou raison. Et ce n'est pas l'objectif. Concernant les références, elles sont généralement demandées lorsque le candidat a quitté son travail et non pas lorsqu'il est en poste. Elle apporte une certaine validation mais ne garantit rien car les références sont données par les candidats (donc orientées).

Recrutez un potentiel et un caractère et non pas le sosie d'un employé que vous aimez bien.

Certes il y a des affinités à trouver mais cela ne doit pas être le principal axe de recherche. Il faut se baser sur des faits et des réalisations concrètes pour juger. Même si la performance passée ne prévoit pas celle future, elle donne une idée sur l'orientation et la capacité d'atteinte d'objectif du candidat. Bien sûr, si son expérience correspond parfaitement mais que le profil est profondément antipathique et communique très mal, s'il va gérer une équipe de projet avec différents types de profils, réfléchissez bien. Il y a des chances que son caractère prenne le dessus dans les situations de stress et que des conflits apparaissent malgré les performances.

4 Vous avez porté votre choix sur un candidat

«L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir» — Napoléon Bonaparte

Même si vous êtes content d'avoir trouvé



le bon profil, a priori, après cette longue ronde d'entretiens, le processus n'est pas encore terminé :

Contactez (par téléphone ou mail) les autres candidats

Informez les autres candidats de la décision et donnez-leur un feed-back sur les raisons. Ne négligez surtout pas cette partie car elle est très importante. D'une part, ils ont mobilisé du temps et de l'attention tout au long du processus et vous démontrez votre respect et votre reconnaissance pour leur intérêt. D'autre part, ils peuvent être de bons profils pour d'autres ouvertures. C'est donc un précieux capital en profils que vous possédez et qui pourra vous servir ultérieurement.

Accueillez et accompagnez votre nouvelle recrue pour une intégration réussie

Un recrutement se termine non pas par la signature du contrat mais à la réussite de la phase d'immersion et d'intégration (100 premiers jours). Considérez bien que c'est un changement qui doit être géré en douceur non seulement pour la recrue mais aussi pour les équipes et même toute l'entreprise. Le nouveau responsable ne doit pas être laissé seul à être confronté à des prises de décision sans recul et immersion nécessaires. Il faut lui donner le temps de bien comprendre le contexte, les enjeux, la nature des défis et gérer le relationnel. De ce fait, les premières semaines sont importantes et il est inutile de « voir ce qu'il a dans le ventre » dès la première semaine (expression très souvent entendue pour justifier une absence d'intégration). Vous risquez simplement de le stresser voire le démotiver par un faux départ. Surtout, il faut veiller à lui fournir les conditions et les moyens nécessaires pour qu'il puisse bien prendre son poste et apporter une valeur ajoutée.

Ecoutez et vérifiez vos doutes

Si le candidat intégré démontre des signes d'inadaptation ou d'incompatibilité (comportementale ou professionnelle) qui ont été recadrés et discutés plusieurs fois, il est inutile de se dire que cela passera avec le temps. Si les écarts sont grands (conceptions différentes de valeurs ou de comportement à adopter) et que les réactions ne changent pas malgré



la discussion et l'accompagnement, mettez fin à la relation. Pour le bien de l'entreprise mais aussi de l'employé. N'oubliez pas que ces écarts impactent non seulement les résultats de la recrue mais aussi tout son environnement (équipe, collègues, clients internes, clients externes.). Cela fait partie des risques du recrutement qui sont imprévisibles et font partie des plus grandes difficultés du recrutement.

Enfin n'oublions pas qu'un recrutement réussi apporte une grande valeur ajoutée et représente un véritable levier de performance pour toute l'entreprise. Par contre, s'il est non probant, il coûtera particulièrement cher pour vous en défaire (parfois de 3 à 6 salaires supplémentaires par mois travaillé la première année). Entre le coût direct des salaires et de formation, les coûts indirects du travail supplémentaire généré, les coûts de non performance sinon de perte de client et le coût d'opportunité (ce qu'aurait pu rapporter un autre candidat retenu qui serait performant) sans oublier l'impact négatif sur le moral des employés en contact avec la recrue, l'effet d'entraînement et l'ambiance de travail, cela représente une décision très impliquante. Il faut donc bien prendre conscience de cet enjeu et de très bien préparer et accompagner un recrutement.