

PHILIPPE PIERRE

Dans « LE LIVRE DU MANAGER »

**RECRUTER AVEC LE MAXIMUM
D'EFFICACITE**

INTEGRER AVEC PLEINE FORCE

**CLES D'UN MANAGEMENT EFFICACE ET
INTEGRANT**



RECRUTER AVEC LE MAXIMUM D'EFFICACITE

**DYNAMISER SES PROCESSUS DE RECRUTEMENT A L'ÈRE
DIGITALE !**

EXPLORER PLUTOT QUE CONFIRMER !

**10 CLES UTILES POUR ATTIRER, RECRUTER ET FIDELISER
CEUX QUI CONTRIBUENT**



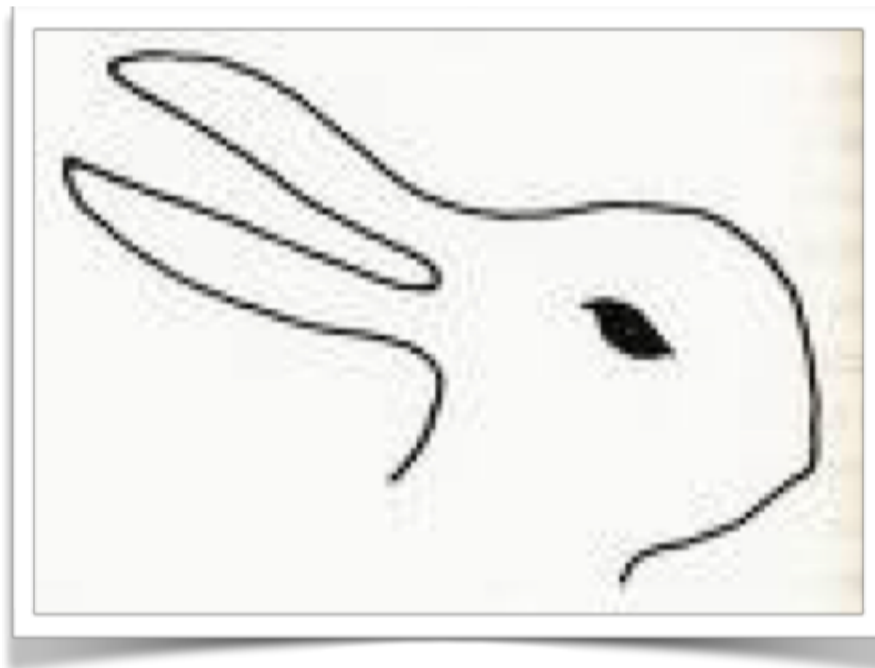
« IL EST FACILE DE RECRUTER MILLE SOLDATS, MAIS IL EST DIFFICILE DE TROUVER UN GENERAL » (PROVERBE CHINOIS).



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Le recrutement est un acte important pour un manager. Le temps du recrutement se fonde sur deux étapes clés : la constitution d'un **vivier** et le choix de la meilleure **méthode** de recrutement. La recherche de candidats se déploie désormais très largement via Internet et les « **job boards** ».
- Ce que l'entretien de recrutement n'est pas : une partie de dés, une séance de "haute pression", un tribunal de l'inquisition, une pièce de théâtre, une aimable conversation à bâtons rompus...
- Attention au piège du "**flair**" ou du "**coup de coeur**". Faut-il toujours se fier à sa bonne première impression ? Certes non. Méfiez-vous de votre première impression, quand le candidat rentre dans votre bureau ou s'approche lors d'un forum de recrutement. Ne donner pas trop la possibilité à cette « première impression » de se diffuser dans ce qui va suivre, comme un gaz qui inonde une pièce ! L'important est de favoriser des entretiens **d'exploration** et de lutter contre les effets négatifs des entretiens de **confirmation** où l'on court le risque de s'obstiner à chercher toujours les mêmes qualités chez les mêmes candidats. Surtout si l'on est pressé et que le poste est vacant depuis longtemps !

- Si l'on n'a pas changé d'avis, au moins une fois, sur un candidat lors de l'entretien de recrutement (45 minutes), prenons-le comme un point de vigilance ou d'amélioration. Peut-être est-on en train de **confirmer** plutôt que d'**explorer**. Peut-être veut-on absolument confirmer une bonne première impression faite par le candidat qui n'est pas forcément la bonne au final. La loi du « **magnétisme** » en management veut que ceux que vous attirez sont conformes à ce que vous êtes ! Les candidats interrogés peuvent aisément donner des réponses préparées à l'avance. Face à eux, les recruteurs, dans un scénario bien huilé mais peu fécond, choisissent souvent les candidats dont ils partagent les manières de faire ou d'être plutôt que ceux qui ont le plus fort potentiel. De même, les candidats séduisants ne sont pas forcément les meilleurs, mais nous supposons inconsciemment qu'ils le sont ou qu'ils le seront.



- Les méthodes classiques de recrutement (entretien par téléphone ou face à face, entretien individuel ou avec plusieurs personnes, tests...) évoluent et doivent prendre la mesure des apports du digital comme du numérique. Avec la **réalité virtuelle** (VR), les entreprises pourront immerger demain les candidats dans un environnement « 3D » simulé pour tester leurs compétences de manière standardisée.



Source : Le guide de la carrière d'un expert du recrutement, LinkedIn Talent Solutions, 2018.

- Préparons-nous à faire évoluer nos mentalités et à faire évoluer nos offres "employeur" en fonction de la transformation de la société. Un exemple : le poids le plus en plus important de la **vidéo** dans les manières de présenter son entreprise, son projet et ses métiers en constante évolution.

Un autre exemple : cette start-up amiénoise qui a mobilisé ses collaborateurs, déguisés en **super héros**, pour distribuer des annonces d'emploi à la gare.



- La montée en puissance de plateformes de notation des entreprises telles que *Glassdoor* ou *Choosemycompany* influence grandement la « marque employeur » des entreprises. En première page de Glassdoor, on peut lire « Découvrez la boîte, décrochez le job. Visualisez des millions d’offres d’emploi. Recherchez et comparez des milliers de salaires. Découvrez les avis d’employés sur plus de 600 000 entreprises dans le monde. L’emploi de vos rêves existe. Trouvez-le sur Glassdoor ! ».

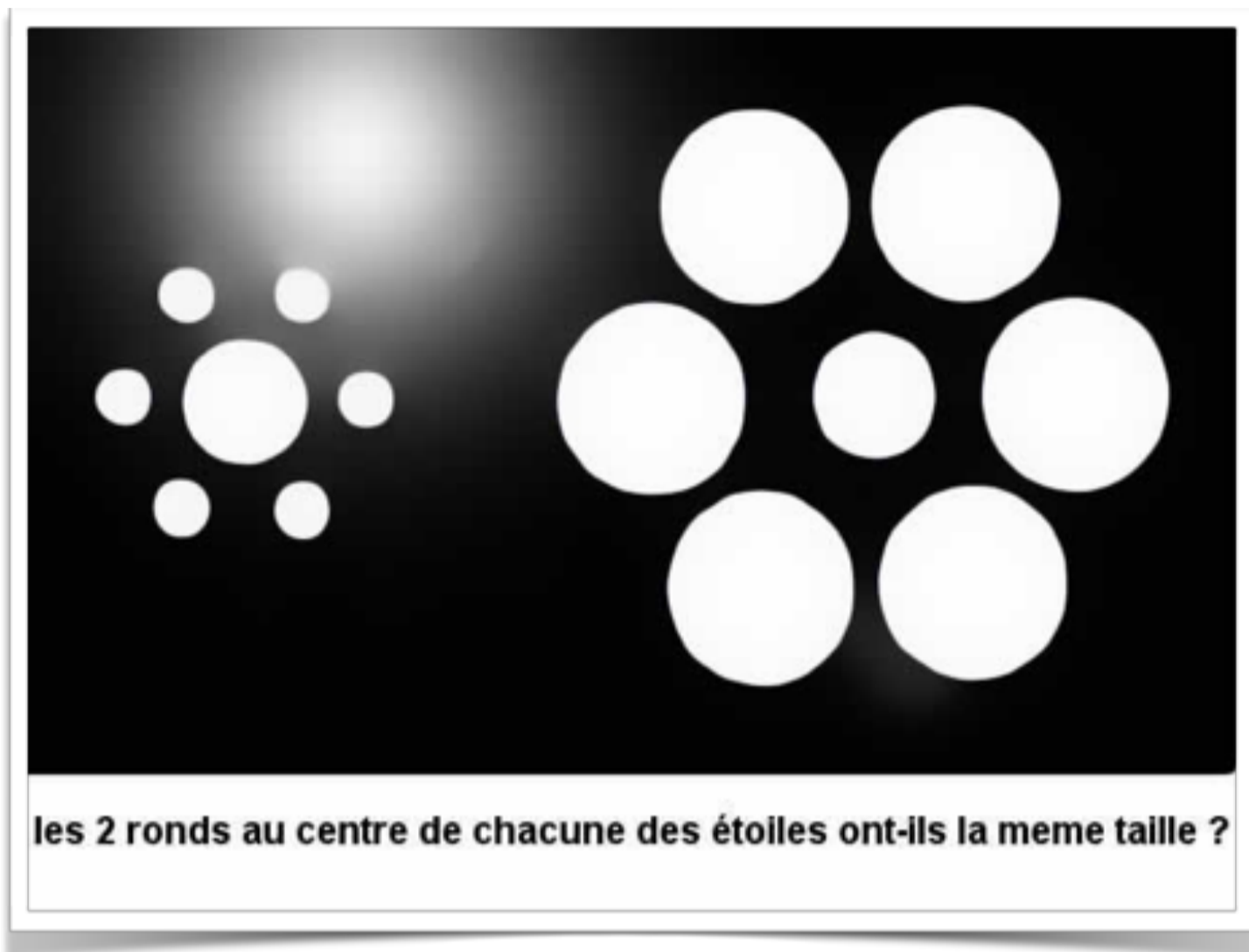
- 10 clés utiles à retenir :

- Veiller à élargir ses viviers de candidatures et aller à la rencontre de certains candidats qui **s’autocensurent** et ne pensent pas à votre entreprise ou ne s'estiment pas “dignes” d’y être embauchés.

- Répondre à toutes les candidatures car le recrutement est un véhicule important de “**l’image employeur**”. Rappelez-vous votre premier courrier ou premier mail à un employeur pour une demande de stage et votre envie d’avoir une réponse un peu personnalisée...

- Ne pas hésiter à “**enseigner**” et à présenter ses métiers, son entreprise auprès de publics qui vont vous questionner sur vos priorités, vos habitudes, vos manières de faire... Se mettre en « mode viviers » lors de cette séquence d’enseignement. Le dirigeant efficace constitue un « **archipel relationnel** ». Il est perçu comme un « aimant à opportunités » pour des étudiants qui l’écoutent et découvrent son activité. Il est, pour eux, un « **carnet d’adresses** » sur pattes que les étudiants les plus hardis n’hésiteront pas à solliciter, parfois des mois plus tard. Enseigner aux jeunes est un excellent moyen d’entrer en contact, de comprendre l’évolution de la société et, au final, de recruter certains profils dits atypiques.

- Prendre le pari gagnant de l’élargissement des critères de sélection (favoriser le regard sur les aptitudes plutôt que sur les seuls diplômes – On fera référence ici à la “**Méthode dite des habiletés professionnelles**” développée par Pôle Emploi). Et ne pas se méfier forcément des cvs et parcours « à trous » car ils peuvent révéler des profils créatifs !



- Explorer plutôt que confirmer lors de l’entretien, notamment en **reformulant** ! Et en pratiquant la règle du **20/80**. 80 % du temps à la parole du candidat. 20 % à la vôtre ! Accorder à un fait 2 fois plus de valeur qu’à un état d’âme ! Exemple : à la question générale “comment décririez-vous votre capacité à apprendre ?”, préférez la question ciblée “dans quelle situation avez-vous beaucoup appris au cours de ces deux dernières années ?”. Autre exemple : à la question générale “savez-vous bien communiquer ?”, préférez la question ciblée “parlez-moi de votre dernière expérience en public”.

« Charles Schwab, PDG de Walt Bettinger, invite les candidats à déjeuner et demande au restaurant de volontairement se tromper dans leur commande. Il fait cela pour découvrir quel genre de personnes sont les candidats et comment ils réagissent face à l’adversité » (Linkedin Talent solutions, Tendances mondiales du recrutement, 2018).

- Ne recrutez jamais en un **seul lieu**. Ne jamais réaliser tout un entretien de recrutement important, et ils le sont tous (!), en un seul lieu physique. Ne pas hésiter à changer d'espace physique pour changer de regard en fin d'entretien. Marcher avec le candidat et aller à la rencontre des équipes pour permettre le questionnement du candidat sur les métiers et sur les manières de faire ici. Un entretien de recrutement réussi est aussi un temps où l'on favorise le questionnement et où l'on accepte de s'entendre dire des choses bienveillantes par le candidat que l'on n'a pas toujours envie d'entendre !
- Ne recrutez jamais en une **seule fois** afin de saisir un candidat sous différents angles.
- Ne recrutez jamais **tout seul**. Ne pas hésiter à croiser son avis avec une femme ou un homme ressource, avec quelqu'un qui n'hésite pas à vous dire des choses utiles que les autres ne vous disent plus ou pas ! Attention aux décideurs pris au dépourvu, aux candidats ultra-préparés et à la pression du poste à pourvoir absolument.
- **Diversifier** vos méthodes de recrutement (entretiens collectifs mais aussi "**jeux sérieux**", présence active sur les réseaux sociaux, vidéos de présentation de ses principaux métiers, de ses meilleures ressources de tous âges...). Vous ferez face de plus en plus à des candidats qui recherchent des **expériences virtuelles** dans un monde réel, comme ces magasins qui intègrent les atouts du digital dans le monde physique et, se faisant, deviennent « **phygitaux** » avec la présence de miroirs connectés, de tablettes à proximité, d'écrans géants, de bornes interactives qui amplifient l'acte d'achat... En la matière, de nombreuses actions de communication sont possibles :
 - poster les offres d'emploi (sous forme d'infographies, de vidéos..) sur les réseaux sociaux correspondant aux cibles visées.
 - réaliser des vidéos de présentation des postes à pourvoir mais aussi conjointement de personnes en poste.

« KPMG Australie – Vidéos - “Après avoir réussi leurs tests en ligne, les candidats commencent l’entretien directement de l’endroit où ils se trouvent. Sans avoir à voyager et à leur propre rythme, ils passent 15 à 20 minutes à enregistrer des réponses à 4 ou 5 questions. Ils se présentent et ont ensuite 30 secondes pour préparer chaque question avant d’y répondre. L’équipe de recrutement de l’entreprise regarde ensuite les vidéos et sélectionne les candidats pour les entretiens en face à face” » (LinkedIn Talent solutions, Tendances mondiales du recrutement, 2018).

- demander aux candidats d’envoyer une vidéo d’eux-mêmes au lieu d’un classique CV.
- oser la « **gamification** » comme avec le principe du « serious game » qui est un jeu de rôle fondé sur des mises en situation virtuelles dans l’entreprise via un avatar. L’employeur observe ses réflexes et ses réactions face aux rebondissements de l’histoire vécue. Souvent en équipe et à distance.
- diffuser sur les **réseaux sociaux** des photos des collaborateurs et des locaux pour que l’utilisateur du réseau social s’identifie et ait envie de rejoindre l’équipe.
- interviewer des **experts** qui connaissent l’entreprise mais lui sont extérieurs d’un point de vue contractuel...

En matière de recrutement, on peut pointer un « **triptyque** » utile : les mots, les images, les vidéos... et miser sur le fait que les plus jeunes solliciteront les trois parce qu’ils ont l’habitude d’un brassage d’une immense variété d’écrits, d’images et de sons, récupérés, fabriqués, remixés, transformés. Souvenons-nous sur ce point que les "Millennials" (nés après 1995) appartiennent aux premières générations à avoir grandi quotidiennement avec les réseaux sociaux que l’on peut associer, pour partie, à une culture de filtres sur la réalité. Ces filtres que l’on ajoute et qui magnifient les images permettent de créer une distorsion positive sur l’histoire que ces jeunes souhaitent raconter d’eux-même.

Parce que leurs habitudes sont celles d'une **culture** de l'information numérique, pour tous et gratuite, les plus jeunes souhaiteront pouvoir connaître l'entreprise et vous connaître sous différents angles : ils voudront vous entendre parler de votre métier sur le net, parler de vos passions en dehors de l'entreprise, entendre des collègues parler de votre style de management...



- Former les recruteurs et les managers de premier niveau d'encadrement aux risques de discrimination et aux biais de représentation. Ne pas hésiter si le candidat n'est pas recruté à faire un **débriefing** sincère et construit des raisons qui ont été les vôtres de choisir, mettre de côté, préférer... Faites-le, pour les candidats non retenus, comme pour ceux avec qui vous signez, et donner donc ce retour rapide et personnalisé sur les compétences supposées, et plus précisément sur les compétences interpersonnelles et même sur certains points faibles du candidat que vous identifiez. Nous préférons parler de domaines d'amélioration.

Le site **neo-jobs** relate trois exemples intéressants de méthodes de recrutement qui « sortent du cadre » :

- **BMW** met au volant ses candidats (<http://www.neo-jobs.fr/blog/le-top-10-des-recrutements-decales-et-innovants-en-2016/>)

A l'occasion de son 100ème anniversaire, l'enseigne bavaroise a décidé de mener une session de recrutement pour le moins atypique. En effet, après une première sélection faite avec CV video, les candidats retenus ont été invités à passer une journée au Mondial de l'automobile. Au programme : des visites et échanges aux stands, mais également la possibilité de conduire une BMW et avoir une « **driving interview** » dans une voiture série 7 conduite par l'un de leur chauffeur. L'objectif ? Dénicher les talents qui présentent un certain enthousiasme et une véritable passion pour les produits BMW, capables d'innover et de s'adapter à tout type d'environnement et qui seront les « moteurs » de la société de demain.



- 19 secondes... c'est le temps que l'on met pour envoyer son CV chez **Décathlon**

Dans la même logique qu'un sprint sportif, Décathlon a choisi de tester l'endurance de ses futures recrues en les mettant face à un challenge : se rendre sur le site 19secondeschrono.fr afin de choisir parmi 3 postes, 10 sports et charger sa lettre de motivation et son CV, tout ceci en moins de 20 secondes.



Une idée de **sourcing candidat** permettant d'alléger le processus de recrutement tout en réalisant un véritable appel aux candidatures au vu du nombre de médias qui en ont parlé. Pratique, rapide, efficace, ils n'ont pas hésité à dériver un outil utilisé dans de nombreux sports : le chronomètre. Ce qui fait de cette campagne de recrutement une action tout à fait cohérente avec l'activité et l'état d'esprit de Décathlon, et nous permet d'entrevoir des valeurs telles que la simplicité, la culture de l'effort et la passion pour le sport.

- Amazon recrute ses clients avec des « tracts » dans les colis

Pourquoi se priver d'utiliser son réseau de clientèle quand on est le numéro 1 des sites d'achat en ligne ? Pour pourvoir ses 6 500 postes saisonniers, les recruteurs d'Amazon ont eu l'idée de glisser, dans les colis des clients localisés les plus proches des postes des tracts expliquant comment postuler chez eu



Une campagne à faible coût et originale qui aurait eu le mérite de faire parler d'elle plus amplement sur la toile. Cette action très simple à mettre en oeuvre et efficace aura permis de réaliser un **ciblage** précis, et de viser des personnes déjà utilisatrices du service, donc potentiellement déjà conquises par l'entreprise, voire même déjà ambassadrices.

- Ne lancer des actions de « **marque employeur** » tant que les processus Ressources Humaines et les actes de management quotidiens de votre entreprise ne sont pas à la hauteur des attentes ! Une des pires choses est de creuser les écarts entre un processus de recrutement très soigné et très personnalisé et les premiers mois d'un parcours qui ne ressemble en rien à ce que l'on a **promis** !

Recruter avec le maximum d'efficacité

- Des liens web, documents et médias utiles :
- Nouvelles méthodes de recrutement : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-181911-quand-lescape-game-se-met-au-service-du-recrutement-2170388.php>
- Innovations en recrutement : <http://www.neo-jobs.fr/blog/le-top-10-des-recrutements-decales-et-innovants-en-2016/>
- *Michel Ferrary*, « Management des ressources humaines », Dunod, 2014.
- *Alain Gavand*, « Le recrutement : enjeux, meilleures pratiques et nouveaux standards », Eyrolles, 2012.



INTEGRER AVEC PLEINE FORCE

**MAITRISER LE PRINCIPE DE LA "NOTE D'ETONNEMENT"
POUR BIEN ACCUEILLIR**

**10 CONSEILS POUR REUSSIR LES 100 PREMIERS JOURS DE
PRISE DE POSTE**

**CONNAITRE LA TECHNIQUE DE "L'ENTRETIEN DE SORTIE"
POUR CONSERVER LE CONTACT**



« LE CHEF C'EST CELUI QUI PEUT PRENDRE LA DERNIERE GOUTTE DE CAFE SANS AVOIR A EN REFAIRE » (SCOTT ADAMS).



Ce qu'il faut retenir d'essentiel :

- Le temps réussi de l'intégration est la meilleure garantie d'une **création de valeur** en équipe. Or on rejoint une entreprise mais on la quitte toujours pour un management qui n'est pas apprenant, c'est-à-dire intégrant !

Il convient d'associer les membres de son équipe autour d'un lien d'engagement. Il faut savoir transformer les « **pourquoi** » en « **comment** », notamment avec les + jeunes, dès la phase d'intégration. Le management recouvre un enjeu clé : proposer non pas un « poste » avec un ensemble de tâches à accomplir mais une vraie « valeur d'emploi » - en soulignant ce qui va être acquis - pour dynamiser le parcours professionnel de celle ou celui qui entre !

- Faire vivre la règle du **“PPP”** : du Parcours + de la Proximité + et même... du Personnalisé en direction de celle ou de celui qui a fait le choix volontaire de nous rejoindre !

- Pratiquer la **note d'étonnement** en mots mais aussi en images (quelles sont les 5 images qui illustrent votre étonnement depuis que vous avez pu rejoindre nos équipes ? Si vous aviez une baguette magique, quelles sont les trois choses que vous feriez évoluer rapidement ?). Faire le débrief de cette note d'étonnement deux fois : trois semaines après l'arrivée et deux à trois mois plus tard pour marquer des différences et répondre à ce qui doit être amélioré.

- Une piste intéressante, dès l'intégration, est celle de la **propriété** de l'entreprise à **usage** du personnel. Qu'est-ce à dire ? L'entreprise possède des dispositifs, des matériels, des accès... et les conserve mais les employés sont libres de les utiliser en dehors des heures de travail et de les améliorer. Chacun choisit son appareillage préféré dans une liste proposée par le service achat et en profite pour son usage. Libre à chacun ensuite d'exprimer un avis circonstancié, de remercier et d'associer aux remerciements.

- Systématiser les **entretiens de sortie** « à chaud » (au moment du départ du collaborateur) et « à froid » (6 mois plus tard) (quelles sont les 3 actions qui auraient pu faire que l'on aurait encore mieux travaillé ensemble ?).

Conserver le contact – à distance - avec quelqu'un de valeur qui vous quitte à plusieurs vertus :

- envoyer à ceux qui restent dans vos équipes le signe que vous n'êtes pas quelqu'un dont on peut dire « loin des yeux loin du cœur ! » ;

- recueillir de bonnes idées de quelqu'un qui en partant a pu acquérir une autre paire de lunettes, une autre façon de voir ce que l'on ne voit plus en y étant ;

- réduire des dépenses de chasse de tête si l'on obtient le nom de deux ou trois personnes de valeurs qui pourraient bien travailler chez nous et que connaît cette personne partie qui maîtrise nos métiers ;

- préparer un éventuel retour de cette personne qui est partie mais peut revenir !

- 10 conseils pour réussir les **100 premiers jours** de prise de poste :

- Permettre pendant la période d'intégration dans l'entreprise un temps d'immersion dans un autre service, une autre équipe = le principe du « **vis ma vie** »...

- Préférer les **feed-backs** réguliers avec quelqu'un qui intègre vos équipes qu'un grand entretien « où l'on se dit tout ».

- Lutter contre les risques du « **complexe de l'imposteur** » et la nécessité de surveiller les potentielles situations où les nouveaux entrants, de tous âges, se "consument de l'intérieur" sans rien dire. Ils ont pris un poste qu'ils ne maîtrisent pas mais n'en parlent à personne, de peur de se montrer peu compétents ou même incompetents. Le complexe de l'imposteur revient à se dire intérieurement : je sais que je ne sais pas faire mais je n'en parle à personne (« incompetence consciente ») ! C'est une situation dans laquelle on prend un poste nouveau, on élargit ses responsabilités sur le même poste... et l'on est donc suffisamment lucide pour pointer ses domaines d'amélioration mais malheureusement suffisamment contraint par l'organisation qui vous emploie pour ne pas oser aller chercher un recours, un pair, un soutien... dans cette organisation. Ce qui est regrettable bien sûr mais questionne puissamment la culture du droit à l'erreur de cette organisation. on privilégie la transparence et en particulier le partage de ses émotions. Dans la lignée des travaux de *Will Schutz*, les membres d'une équipe performante arrivent à révéler leurs peurs et leurs besoins. Le complexe de l'imposteur à de beaux jours dans un pays, la France, où l'on ne remercie pas ou peu quand quelqu'un fait quelque chose de bien parce que l'on considère cela normal mais que l'on a tendance à pointer très tôt très vite les erreurs, les petites fautes, les approximations...

- Vérifier qu'avec vos équipes vous donner du **temps libre** mais surtout du **temps libéré** psychologiquement. Cela interroge le manager sur son propre désir de contrôle et sur son angoisse face à la délégation. Cela l'interroge aussi sur cette image que l'on veut parfois donner de quelqu'un d'important (donc d'accaparé ou disponible constamment par le truchement de technologies à distance). Nous

connaissons tous des mamans et des papas qui élèvent seuls leurs enfants et qui affrontent un risque de discrimination systémique quand un manager décide de faire débiter une réunion tôt le matin ou tard le soir. Une action concrète : lutter contre une culture du « **présentéisme** » qui pénalise les parents de jeunes enfants et ne pas remplacer présence physique par contrôle à distance. 100 mails par jour reviennent à ne pas en recevoir. La surcharge épuise l'acte raisonnable.

- Préparer et personnaliser la phase d'accueil (technique du "**room gift**" qui consiste à écrire une carte manuscrite de 20 à 30 lignes et de sa main à la personne qui arrive dans son équipe. Le temps passé à écrire est le signe d'une attention qui touchera. En cela, au temps du tout numérique et du tout digital, la carte papier ou de vœux en fin d'année a de l'avenir !).

- Aider le nouvel arrivant à se **sentir chez lui** (organiser des réunions avec les personnes clés en s'assurant que les temps de parole sont équilibrés entre celle ou celui qui reçoit et celle ou celui qui est accueilli, organiser une visite physique des lieux de travail)

- Ecouter et être disponible : s'assurer que la « porte est toujours réellement ouverte... et fermée quand on le doit ».

- Assigner un **mentor** (en interne) au nouvel entrant.

Selon une étude de la DARES, 12% des contrats à durée indéterminée sont rompus lors de la période d'essai, et 16% des salariés démissionnent moins d'un an après leur recrutement !

- Proposer au nouvel entrant d'exprimer un de ses "**talents périphériques ou cachés**" au cours d'une table ronde avec des dirigeants, d'une rencontre sportive, d'un jeu de piste...

- Pour évaluer une personne au mieux, un rappel : jamais en un seul lieu physique, jamais, en une seule fois, jamais tout seul ! Marchons avec nos équipes pour mieux les connaître, pour mieux les faire s'exprimer et se faire reconnaître.

- Et vous, vous avez réussi à améliorer votre processus d'intégration, quels sont les trois outils que vous avez pu déployer et faire vivre au quotidien ?

Intégrer avec pleine force

- Des liens web, documents et médias utiles :
- Les 100 jours : <https://www.lejournaldesrh.fr/comment-constituer-le-planning-ideal-dintegration-dun-nouveau-collaborateur/>
- *Christina Gierse*, Management : 10 conseils pour intégrer les jeunes de la génération Y, <https://www.studyrama.com/pro/efficacite-professionnelle/manager/management-10-conseils-pour-integrer-les-jeunes-de-la-generation-y-19677.html>
- *Evalde Mutabazi* et *Philippe Pierre*, « Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise », L'Harmattan, 2008.



Disponible sur
<https://www.amazon.fr/dp/1719834156>



PHILIPPE PIERRE

LE LIVRE DU MANAGER

**CLES D'UN
MANAGEMENT
EFFICACE ET
INTEGRANT**



