



BONNES FEUILLES

ON NE RECRUTERA PLUS JAMAIS COMME AVANT

Dans son dernier ouvrage, *Le Recrutement réinventé*, Isabelle Bastide, la présidente pour la France du cabinet de recrutement PageGroup, détaille les transformations du marché de l'emploi et des outils de sélection des candidats. Extraits.

EN 2018, LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES EST EN SITUATION DE PLEIN-EMPLOI (MOINS DE 3,5 % DE CHÔMAGE), TANDIS QUE LES INDÉPENDANTS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX ET DE MIEUX EN MIEUX ENCADRÉS. [...] Ces douze derniers mois, les rapports de force dans le recrutement se sont inversés. D'un marché de l'emploi tendu, où il y avait peu d'offres et beaucoup de candidats, nous sommes passés à un marché où les postulants sont parfois devenus des clients. Les secteurs les plus demandeurs sont les services, le commerce, la construction et l'industrie. Dans ce nouveau contexte, ce ne sont plus les entreprises qui choisissent leurs candidats, mais bien l'inverse. Les nouveaux clients, ce sont les candidats. Et cela se vérifie dans la plupart des secteurs d'activité dits "en tension" : l'informatique, le bâtiment, la restauration.

Les rapports de force dans le recrutement se sont inversés. D'un marché de l'emploi tendu, où il y avait peu d'offres et beaucoup de candidats, nous sommes passés à un marché où les postulants sont parfois devenus des clients. Les secteurs les plus demandeurs sont les services, le commerce, la construction et l'industrie. Dans ce nouveau contexte, ce ne sont plus les entreprises qui choisissent leurs candidats, mais bien l'inverse. Les nouveaux clients, ce sont les candidats. Et cela se vérifie dans la plupart des secteurs d'activité dits "en tension" : l'informatique, le bâtiment, la restauration.

LE CV SEUL NE SUFFIT PLUS

Les procédures traditionnelles de recrutement reposant sur le CV, la lettre de motivation et les annonces ne suffisent plus. Pendant longtemps, les procédures centrées sur le CV ont été efficaces pour évaluer les compétences techniques (les *hard skills*) et le savoir-faire. Mais elles ont montré leurs limites concernant l'évaluation des compétences comportementales et transversales. Or, toutes les études le montrent, les compétences humaines (*ou soft skills*) sont de plus en plus recherchées. Le CV est efficace lorsqu'il est question des expériences et des réalisations passées, mais il ne permet pas d'identifier le comportement ou les aptitudes. Il donne la possibilité d'évaluer si un candidat possède les compétences techniques correspondant à un poste mais pas de prévoir s'il s'intégrera bien dans une équipe ou s'il s'adaptera à la culture de l'entreprise. Malgré cela, par habitude ou par culture, le CV traditionnel continue d'être un outil très prisé car il rassure les dirigeants. Pourtant, se limiter au CV, c'est prendre le risque de toujours sélectionner les mêmes profils et de passer à côté de candidats de grande valeur.

RECRUTER DES PERSONNALITÉS ET NON PLUS DES PROFILS

Les recruteurs doivent davantage s'attacher à la personnalité et au potentiel du candidat qu'à son seul diplôme ou à ses expériences passées. Le savoir-être

LE LIVRE
Le Recrutement réinventé,
Editions du
Cherche midi,
144 pages,
19 euros.





L'INTERVIEW



ISABELLE BASTIDE, PRÉSIDENTE DE PAGE-GROUP FRANCE

et la motivation sont désormais des éléments clés. [...] Les outils d'évaluation ont beaucoup évolué : fini les tests papier-crayon ! Tout est désormais digitalisé et ludique. Les entreprises souhaitent des process donnant une image employeur innovante et dans l'air du temps, en phase avec l'attractivité qu'elles ont (ou veulent avoir) sur le marché. Pour les candidats, ces évaluations renvoient une image de sérieux et constituent une excellente opportunité d'en apprendre plus sur eux-mêmes. [...] Ils sont de plus en plus conscients de l'importance des compétences comportementales, de l'importance de bien se connaître pour mieux se présenter et se vendre. [...] Preuve que les mentalités avancent : le ministère du Travail, via le compte personnel d'activité (CPA), propose un test de personnalité en ligne. [...] L'automatisation et la digitalisation modifient en profondeur le contenu des métiers. L'obsolescence des compétences techniques (*hard skills*) s'accélère, si bien qu'aujourd'hui le principal défi pour le salarié est de parvenir à adapter ses compétences à un métier en évolution permanente. L'agilité et les capacités d'adaptabilité deviennent essentielles et prennent une place croissante dans le développement professionnel.

PRÉSÉLECTION DES CANDIDATS : DE NOUVEAUX OUTILS.

De plus en plus d'entreprises utilisent des agents conversationnels (*chatbots*) au début du processus de recrutement pour faire une préqualification des candidats. Ainsi, L'Oréal, qui reçoit 2 millions de candidatures par an, utilise Mya, un *chatbot* qui s'assure notamment que les candidats disposent des prérequis nécessaires pour postuler aux offres. En fournissant aux postulants un certain nombre d'informations sur l'entreprise et en vérifiant un premier niveau de compatibilité avec le poste proposé, ces *chatbots* permettent d'alléger la tâche des recruteurs, d'améliorer l'expérience candidat et de donner de l'employeur une image innovante.

LE CV DE DEMAIN SERA UN ESPACE INTERACTIF

De la même façon que l'offre d'emploi va évoluer, le CV des années 2030 n'aura plus rien à voir avec le CV papier des années 1990 ou 2000. On se dirige, là aussi, vers un espace interactif, sécurisé et hébergé dans le cloud, un espace qui donnera accès à de nombreuses informations sur le candidat : anciens postes, compétences validées, salaire actuel, résultats de tests de personnalité ou de langues, réseau professionnel, etc. Cet espace permettra au candidat de mettre en avant sa personnalité, ses motivations, et non plus seulement ses expériences professionnelles et son diplôme.

EMBAUCHER ET INTÉGRER, UNE MÊME MISSION

Estimer que la signature du contrat de travail marque la fin du recrutement est une erreur. La phase d'intégration (*onboarding*) est particulièrement importante. Le candidat n'occupe pas seulement un poste : il intègre surtout une équipe, emmenée par un manager. Il est donc important de soigner l'accompagnement et de suivre ses premiers pas. Cela sécurisera la période d'essai et évitera les désillusions. Si l'on veut se protéger d'un turnover trop grand, si l'on souhaite éviter qu'un tiers des CDI n'aboutissent pas au bout d'un an (selon une étude de la Dares datant de 2015, sur 100 recrutements, 13 échouent pendant la période d'essai et 33 pendant la première année) [...], il devient de plus en plus nécessaire de fournir [à la nouvelle recrue, NDLR] les bonnes informations au cours de son intégration. ●

RÉPONDRE À LA QUÊTE DE SENS

MANAGEMENT: Pourquoi faut-il ouvrir les procédures de recrutement ?

ISABELLE BASTIDE: Adopter d'autres méthodes d'évaluation des candidats permet de diversifier les équipes. Les entreprises font face à des difficultés croissantes de recrutement des talents. Les candidats, eux, sont en quête d'une expérience plus authentique qui puisse faire émerger la réalité des postes et du fonctionnement de l'entreprise.

Comment encourager les RH à abandonner les vieux schémas de recrutement ?

I. B.: Les cabinets de conseil et de recrutement doivent les orienter vers des outils adaptés à leurs besoins (*matching*, tests de personnalité...) et les aider à bâtir une marque employeur forte et transparente afin qu'elles puissent accroître leur attractivité et mieux répondre à la quête de sens des candidats.

Comment les pouvoirs publics peuvent-ils accompagner cette transformation ?

I. B.: En poursuivant les réformes en cours pour mieux valoriser les formations offrant de réels débouchés ou menant à des métiers en tension. Il faut aussi rendre plus accessibles les possibilités de changement ou d'évolution de carrière afin de garantir plus de dynamisme et d'optimisme sur le marché de l'emploi.