

Recrutement de cadres dans l'urgence, tout en assurant une grande qualité de la sélection

L'urgence est une condition non rare lors d'un projet de recrutement. Ainsi, pour un conseiller en ressources humaines, il n'est pas rare de devoir travailler dans de très courts délais. Néanmoins, parfois, des délais particulièrement ambitieux peuvent représenter autant un réel défi qu'une situation particulière pour notre profession.

Dans le cas présent, qui nécessitait de trouver et de sélectionner simultanément trois cadres, la disponibilité très limitée de la direction de l'entreprise du client a été l'élément décisif. S'est ajouté à cela l'importante opération de marketing que l'entreprise a réalisée dans les médias, et à laquelle devaient tout de suite participer les nouveaux directeurs. Chez le client, qui est le leader mondial d'une branche de la technique médicale, la validation d'un nouveau poste de cadre, réellement créé et donc à pouvoir, n'était séparée que de 3,5 mois de la première apparition des nouveaux managers sur le marché. Se sont ajoutées à cela les disponibilités réduites des preneurs de décisions (directeurs d'Allemagne, PDG de Suisse). Une harmonisation des plannings et des délais a permis de déterminer un délai final, qui fixait les ultimes négociations d'embauche à seulement six semaines après l'établissement des profils exigés.

Pour qu'un projet de recrutement puisse réussir dans de telles conditions, il faut que toute une série de conditions soient remplies ou mises en place.

Le planning

Les deux parties que sont le client et le conseiller doivent, dans un tel cas, déterminer dès le meeting de lancement du projet / le briefing un planning fixe et qui ne sera plus modifié. Seule cette manière permet de conserver libres, même sous l'influence de l'activité commerciale quotidienne, les capacités nécessaires au projet. Cette méthode annule certes certaines libertés, mais permet en revanche de se concentrer entièrement sur les candidats et leurs entretiens d'embauche. Quoi qu'il en soit, sur une période aussi courte, la disponibilité des candidats devient vite un facteur capital. Toutefois, le fait de pouvoir communiquer aux candidats à temps le déroulement d'un projet ainsi que sa fin représente également un avantage. Cela permet également aux candidats de synchroniser leur propre planification au sein du projet.

Sélection du mode de prise de contact avec les candidats et média

Pour pouvoir s'adresser à des candidats et les sélectionner et évaluer avec toute la diligence nécessaire en un temps si réduit, il est nécessaire de mobiliser rapidement les candidats. S'il avait fallu dans un premier temps élaborer et déterminer une liste d'entreprises cibles ainsi que les potentiels titulaires de postes, le temps ne suffirait jamais. Ainsi, il fut renoncé à s'adresser directement aux candidats. Le domaine et les connaissances pré-requises ne se rapportaient, dans le cas décrit, pas forcément à un secteur précis. C'est pourquoi il s'impose ici de travailler avec des médias rapides et une banque de données indiquant les personnes disponibles immédiatement. Dans ce cas précis, les trois postes ont été proposés dans une annonce appropriée publiée dans la Frankfurter Allgemeine Zeitung ainsi que sur les bourses d'offres d'emplois en lignes les plus fréquentées d'Allemagne. Étant donné que le marché du client représentait un secteur intéressant de la santé et qu'il n'était pas indispensable, pour ces trois postes, d'être issu de ce secteur, il a été possible de toucher un large public. Ainsi, seulement deux semaines après le début de la publication des annonces, nous avons déjà presque 500 candidatures qui se répartissaient de manière environ homogène sur les trois postes. Pour faciliter l'accès aux candidats potentiels tout en accélérant le projet, les deux premiers week-ends de la parution des annonces, des informations téléphoniques étaient disponibles aux horaires indiqués dans les annonces. Cette offre a non seulement été très utilisée, mais elle a suscité un grand intérêt pour les postes à pourvoir et une réaction rapide aux annonces. L'utilisation des week-ends est inévitable pour de tels projets, et était prévue dès le début. D'autant plus que le cercle des

candidats potentiels s'est considérablement réduit, et qu'ils ont tous eu quatre rendez-vous en cinq semaines, dont au moins trois lors d'un jour ouvrable.

La gestion de projets / Types de missions

En raison du planning très serré, il est indispensable d'assurer une gestion irréprochable du projet, car outre pour la coordination des rendez-vous d'entretien, il faut qu'il y ait également suffisamment de temps pour assurer une sélection et une évaluation minutieuses des candidats. Par conséquent, il convient d'informer dès le départ tous les candidats du rythme soutenu des rendez-vous. Étant donné que la date d'un premier entretien avec le client était déjà fixée lors du lancement du projet, cela a permis d'indiquer cette date dans l'annonce. La publication de cette date indiquait ainsi dès le départ aux candidats qu'il était indispensable de faire preuve de flexibilité afin de permettre de prendre rapidement des décisions. Mais seule, cette méthode ne suffit pas. Les missions et positions actuelles des candidats correspondant à la recherche ont également joué un rôle important. Étant donné que les postes à pourvoir étaient tous les postes à responsabilités dans les services commerciaux de distribution et de marketing, il est possible de s'attendre de la part de ce groupe cible une flexibilité plus importante que de la part de personnes occupant des fonctions de réalisation ou de production. Ainsi, la réussite du projet (prise de contact, sélection, prise de décision) n'est possible en un temps si réduit quasiment que pour le domaine de la distribution et du marketing.

Gestion des candidatures et focalisation

Pour maintenir la vitesse prévue pour le déroulement du projet, il était indispensable d'avoir une communication rapide avec les candidats. Ainsi, chaque candidat correspondant à la recherche recevait un feedback peu de jours après qu'il ait pris contact, ou devait contacter un conseiller. La question du planning était abordée dès la première rencontre avec le conseiller, afin de vérifier et d'assurer la disponibilité du candidat pour les éventuels trois rendez-vous supplémentaires. Pour ne pas décevoir les candidats, il convient d'informer rapidement les candidats de l'évolution du projet. Il est nécessaire que le conseiller se concentre dès le début sur les candidats correspondant le mieux à la recherche. Ici, l'utilité des impressions obtenues dès la phase de contacts téléphoniques était vite démontrée, car elle fournissait aux deux parties une image la plus réaliste possible des attentes réciproques. Cela a permis d'obtenir d'une part un taux de désistements très réduit de la part des candidats, et d'autre part d'accroître la part de candidats correspondant à la recherche pour les entretiens personnels. Le fait de se focaliser très tôt sur ces candidats crée une marge d'action permettant de faire les sélections avec plus de temps pour les entretiens méthodiques ainsi que pour la collecte de références.

Enthousiasme de la part du client / Attrait du pack

Toutes les mesures prises par le conseiller, ainsi que la précision du planning sont sans grande valeur si le client, lors d'un tel projet, ne contribue pas également à sa réussite. Il va de soi qu'il ne faut plus modifier les rendez-vous fixés. Il s'agit bien plus d'offrir aux candidats souhaitant changer de poste dans un délai précis une perspective excellente. Bien entendu, cette perspective se compose tant de la mission que de la rémunération. Mais ce qui a un poids beaucoup plus important, c'est l'aspect personnel de la personne du supérieur hiérarchique. Sur ce point, il est absolument indispensable que le client dise clairement dès le début du projet quels sont les résultats qu'il attend de la part de ses nouveaux cadres, comment ceux-ci peuvent les atteindre, et quel type de personne il souhaite voir à quel poste. Seule une formulation très claire des attentes que le client a par rapport à ce poste peut permettre d'éviter une importante perte de candidats et des refus de la part du client. Les candidats trouvés et sélectionnés de cette manière ont donc obtenu un premier contact avec le client. Parmi les huit candidats conseillés et présentés, seulement trois ont été refusés. Aucun des candidats n'a renoncé. Au contraire, chacun des candidats s'est exprimé quelques jours après son premier contact avec le client, par le biais d'un avis par écrit qui lui avait été demandé, en indiquant que c'étaient justement l'énergie dégagée et la formulation claire des objectifs qui faisaient qu'il était toujours intéressé par le poste en question. Le

conseiller doit être en mesure de transmettre cet enthousiasme dès les premiers contacts avec les candidats, qui sont dans un premier temps anonymes, afin de réduire au maximum le taux de désistement de la part des candidats. Les cinq candidats avaient, une semaine plus tard, déjà un rendez-vous d'entretien avec un PDG du groupe. La décision fut prise le jour même. Trois candidats signèrent leurs contrats d'embauche dans la semaine qui suivit. Ces trois candidats ont participé à la première date d'action publique aux USA, et ont pris pour cela des congés chez leur employeur actuel.

Récapitulatif

Pour pouvoir réaliser un tel projet de recrutement sur une période si réduite et en assurer la réussite ainsi qu'un niveau suprême de sélection beaucoup de conditions préalables et annexes s'imposent. Si plus d'une des conditions décrites ci-dessus ne sont pas réalisées, il n'est pas possible d'espérer la réussite. Cela signifie que soit le projet dure nettement plus longtemps que prévu, soit que tous les postes ne sont pas pourvus dans les délais impartis. Ainsi, les projets comme celui décrit ci-dessus sont faisables, mais restent une exception.

Recherche directe d'une personne à haute qualification technique dans un environnement limité en candidats

En général, pour parvenir à pourvoir avec succès un poste pour lequel les candidats proviennent de l'environnement direct d'une entreprise, plusieurs douzaines d'entreprises cibles sont nécessaires, ainsi qu'autant de candidats potentiels. De plus, il ne faut pas s'attendre à ce que tous les candidats potentiels s'intéressent à un changement pour une entreprise concurrente. Il conviendra donc de définir un champ de recherche actif dans les domaines voisins (branche, produits, applications, clientèle).

Il est donc une exception absolue d'accepter un projet de recherche pour un client présentant seulement deux entreprises et huit candidats potentiels. Dans le cas en question, l'extrême limitation du champ de recherche était due au fait que seules deux entreprises se partageaient les marchés allemand et européen pour une application spécifique d'intralogistique proche de la production. Le client souhaitait lui aussi s'établir sur ce marché, mais devait pour cela acquérir le savoir-faire de son environnement concurrentiel en matière de produits et d'applications. Une étude de marché avait précédé la recherche en personnel, et avait confirmé le besoin croissant en solutions équivalentes et qui indiquait donc qu'un troisième fournisseur était fortement souhaité, sur cet oligopole, de la part des clients.

C'est précisément une telle étude de marché qui représente le premier facteur de réussite d'un tel projet de recherche. Pour vouloir changer de poste, personnes travaillant à un poste proche des clients et nécessitant de bonnes connaissances en matière de savoir-faire ont besoin d'avoir l'assurance qu'une telle recherche aboutisse. Le moindre doute quant au sérieux du projet est puni par les candidats en se désintéressant et en se désistant. À la fois, une bonne préparation est, pour le conseiller, un signe que le client s'est réellement impliqué dans le projet et qu'il est possible, malgré le risque élevé lié à la restriction du champ de recherche, de réaliser cette commande à son entière satisfaction. Pour être paré à un échec de l'entreprise, il est néanmoins indispensable d'avoir un "Plan B", tant au niveau des sources alternatives de candidats que pour la méthode de prise de contact.

Outre le fait de bloquer les risques, la motivation et l'envie de changer de poste, ainsi que l'envie d'obtenir le poste proposé, sont des facteurs décisifs pour la réussite du projet. Dans un champ de recherche aussi restreint, outre les facteurs de motivation classiques tels que les aspects monétaires et l'élargissement des compétences, il s'impose de remplir les exigences concernant les possibilités d'épanouissement personnel, les structures, les atouts économiques de l'entreprise recrutant, ainsi que sa culture et son mode de direction. Il est également indispensable que le supérieur hiérarchique du poste à pourvoir soit conscient du

rôle décisif qu'il joue. L'un des critères les plus cités actuellement pour avoir motivé un candidat à changer de poste sont l'énergie et l'attitude sympathique du futur supérieur hiérarchique. Sur ce point, il est particulièrement important que le conseiller connaisse depuis des années l'effet que son client a sur les candidats, ou qu'il parvienne à l'évaluer au cours d'une analyse préparatoire.

Ainsi préparée, la recherche directe des candidats potentiels a donc pu démarrer. Mais il était évident qu'étant donné la restriction du champ de recherche, il n'est pas possible de tout miser sur la motivation suscitée par l'attrait d'un nouveau poste ou d'un nouvel employeur. Il fallait également déterminer les raisons qui pourraient susciter l'intérêt d'un candidat potentiel. Pour cela, il convient de prendre en considération les raisons-piliers principaux pour lesquels un employé occupe son poste d'une manière motivée. Les piliers principaux sont le contenu des missions, le salaire promis et la personne du supérieur hiérarchique. Une fois que la préparation du projet a permis d'améliorer le contenu de la mission et de fixer le salaire, il fallait également trouver, pour la prise de contact, un moyen d'identifier les éléments motivant un changement et ayant un lien avec le supérieur hiérarchique direct. Cela signifie qu'il est nécessaire, lors de la phase de prise de contact, de se concentrer beaucoup plus sur le candidat potentiel que cela n'est possible dans un groupe cible nettement plus grand. Il est nécessaire, tant de la part du conseiller que du client, d'intégrer au projet de recherche des informations détaillées et actuelles sur l'entreprise, son environnement et les changements de personnel, afin de traiter au plus vite les éventuels points de départ. Dans le cas actuel, c'était par exemple le changement récent du directeur pays pour le marché allemand.

La phase d'identification et de prise de contact, courte en raison de la restriction du groupe cible, fut suivie par une prise de contact personnel avec les candidats intéressés, car la rapidité jouait également un rôle important. Ici aussi, il convient de prévenir le client en conséquence, afin d'éviter, après avoir contacté et sélectionné le candidat, de perdre un temps précieux avant la négociation du contrat. Étant donné que tous les candidats potentiels occupaient leur poste depuis longtemps, ils répondaient tous aux critères techniques, de sorte qu'il était possible de se concentrer rapidement sur la commande à réaliser ainsi que sur la détermination des raisons de changement. En effet certains candidats présentaient une combinaison de plusieurs des raisons invoquées ci-dessus, de sorte qu'il a été possible de choisir parmi différents candidats. Cela a permis d'utiliser la situation, qui faisait que ces deux entreprises leaders du marché avaient acquis une certaine lourdeur qui se faisait même ressentir par leurs clients. Et devenir un troisième acteur sur ce marché était l'une des motivations des candidats. Comme nous avons prévenu le client au préalable qu'il allait devoir réagir rapidement, lors des phases finales du projet de recherche, aux souhaits des candidats en matière de délais, de décision et de contrat, l'embauche du candidat final fut rapidement arrangée. Au total, ce projet de recherche n'a nécessité, de l'analyse des missions à la soumission du contrat, que 8 semaines. Il a été possible de renoncer à une deuxième série de recherches employant des champs cibles différents.

Récapitulatif:

Lors d'un projet de recherche ayant un groupe cible très limité, il faut, outre les conditions annexes telles que l'aspect monétaire ou les compétences, accorder une grande importance aux facteurs donnant envie de changer d'employeur. Il faut que l'entreprise appuie ces facteurs par des faits prouvables. À la fin d'un tel projet de recherche, avoir le choix parmi plusieurs candidats restera une exception absolue. Par ailleurs la rapidité avec laquelle un tel projet est réalisé sera un facteur décisif.