

# RECRU TEMENT

Les meilleures pratiques de  
recrutement dans le secteur  
de la Tech

---

# Sommaire

Avant-propos	3
Introduction	4
<b>1. Recrutement Tech : 5 grandes tendances d'ici à 2025</b>	<b>5</b>
Recruter en scale-up, où tout est à construire avec des croissances très importantes, ou en écosystème CAC40 n'est pas la même démarche, mais tout aussi difficile.	7
<b>2. Innover en recrutement IT</b>	<b>10</b>
L'IA générative dans la fonction recrutement : un impact à anticiper	12
Innover en recrutement : 5 axes stratégiques	19
<b>3. Le Sourcing de candidats dans la Tech</b>	<b>23</b>
Jonathan Wolter : "Le closing, ça commence dès le premier échange avec le candidat"	25
8 pistes pour trouver des bons profils dans la Tech	31
Prendre contact avec des candidats : 4 étapes pour faire la différence	34
<b>4. La performance des équipes recrutement</b>	<b>36</b>
Claire-Gil Maumy : "Les 'hiring managers' ont besoin d'être épaulés par un bon processus de recrutement"	38
Les 5 qualités à rechercher pour recruter votre Head of Recruitment	42
Mesurer la performance des équipes Recrutement en 4 étapes	46
<b>5. Personal branding et marque employeur</b>	<b>48</b>
Les 3 piliers pour améliorer votre visibilité sur LinkedIn	50
Améliorer la visibilité de son entreprise auprès de candidats potentiels en 4 leviers	54
Assumer sa culture permet d'éviter les erreurs de casting en recrutement	56
<b>6. L'évaluation des candidats</b>	<b>58</b>
Évaluer les compétences techniques d'un profil IT à l'embauche avec la rolls des tests	60
Comment définir et évaluer les soft skills des candidats en 4 étapes	62
<b>7. Les produits de WEnvision</b>	<b>66</b>
Conseils en recrutement IT, marque employeur, rétention des talents & RPO	68
L'autrice des articles	72

# Avant-propos

**Le rôle des équipes Recrutement IT est d'embaucher les bonnes personnes pour penser et construire un SI compatible avec le futur.** Un SI qui ne se contente pas d'être "aligné avec le business", mais qui prend en compte le changement d'échelle de temps : l'accélération de l'économie, la montée en puissance extrêmement rapide de nouvelles technologies et de nouveaux acteurs. Dans ces conditions, une entreprise doit pouvoir compter sur un SI réactif, flexible. Avant-même de parler de technologies, c'est l'architecture de ces SI qui s'avère primordiale : comment ses composantes peuvent et doivent s'articuler.

## **Nous distinguons 3 domaines essentiels :**

- **Les plateformes**, un socle robuste et sécurisé mais suffisamment flexible pour offrir aux équipes produits la capacité de bâtir leurs logiciels de manière rapide, industrielle ;
- **Les produits**, offerts par l'IT aux clients internes et externes ;
- **La data**, qui vient enrichir les produits, pour optimiser leur cycle de vie et ajouter de la valeur. Nous avons pris très tôt le parti d'écrire sur ces sujets, de publier largement nos réflexions, pour partager nos expériences, nos convictions et pour contribuer au débat.

Ces sujets, nous les abordons sous 3 angles. **La tech**, bien sûr (comment parler de SI moderne sans évoquer le Cloud, l'IA, le streaming de données...) mais pas seulement ; ce serait courir à l'échec. C'est pourquoi nous insistons beaucoup sur **l'organisation** (les rôles, la gouvernance, le recrutement des bons profils...) et sur **la culture** (acculturation, partage, formation, pour les équipes comme pour les Comex).

Nous avons déjà publié plusieurs livres blancs et plus de 200 articles sur wenvision.com. Il était donc temps de vous proposer un 'best of'. Et parce que vos préoccupations peuvent être très spécifiques, nous avons découpé ce livre blanc par thématique.

L'équipe WEnvision vous souhaite une **bonne lecture de ce 'best of' thématique**. Et surtout, n'oubliez pas de lire les autres et de nous faire part de vos retours !

**Olivier RAFAL**, Co-Founder & Consulting  
Director IT Strategy, WEnvision

# Introduction

## **Le recrutement est une fonction centrale pour les Tech Companies.**

Devenir une entreprise axée sur la technologie nécessite une approche spécifique du recrutement. À travers plusieurs articles, Vanessa PERILLAT partage son expertise en recrutement de talents tech et dévoile sa vision. La qualité et la collaboration des talents sont des facteurs clés pour être leader sur le marché. Il est donc crucial de recruter les meilleures équipes tech, malgré la pénurie de talents dans ce domaine.

Plusieurs critères de recrutement sont à considérer. L'excellence technique (hard skills), est une condition nécessaire mais pas suffisante. Les compétences interpersonnelles (soft skills) sont tout aussi importantes.

Autre facteur différenciant dans ce marché concurrentiel : l'approche centrée sur l'humain et la culture d'entreprise axée sur les valeurs de bienveillance et d'accompagnement des employés. Plus que jamais, la flexibilité du lieu de travail, la recherche de sens et l'impact sur le monde sont devenus des facteurs attrayants pour les nouvelles générations.

Dans ce livre blanc, vous retrouverez les meilleures pratiques de recrutement dans le secteur de la Tech, telles que l'expérience candidat, les approches innovantes pour attirer et évaluer les candidats, l'utilisation des données pour mesurer la performance du recrutement, et la construction d'une marque employeur solide.



Recrutement Tech :  
5 grandes tendances  
d'ici à 2025

"Mieux vaut prendre le changement  
par la main avant qu'il nous prenne  
par la gorge"

— Churchill

WE

# Recruter en scale-up, où tout est à construire avec des croissances très importantes, ou en écosystème CAC40 n'est pas la même démarche, mais tout aussi difficile.

Selon le rapport américain Insight at work, 85 % des entreprises disent avoir des problèmes de recrutement. Quelles sont les tendances et vers quoi les entreprises - quelle que soit leur taille - vont-elles devoir aller afin d'être plus performantes en recrutement ?

## Allègement des compétences requises à l'embauche

Les managers qui recrutent ont tendance à créer des fiches de poste avec de nombreuses compétences requises, mais un changement de mindset émerge dans les Tech companies : recruter pour les compétences et capacités plutôt que les performances passées. Aux USA, 25 % des entreprises ne demandent plus de diplôme, car les métiers évoluent rapidement, rendant difficile de trouver des candidats répondant à toutes les exigences. Recruter des profils trop similaires devient une faiblesse à long terme. La diversité des équipes encourage l'apprentissage, la mobilité interne et l'excellence. Prioriser les compétences essentielles et les "transferable skills" est essentiel pour trouver des personnes au potentiel évolutif.

Les soft skills gagnent en importance. Le focus sur le "learning & development" favorise la croissance et la fidélisation des employés. La rétention est devenue une priorité majeure pour les entreprises, cherchant à proposer des opportunités de développement interne pour retenir les talents.

## Externalisation du recrutement des postes sur lesquels il y a de gros volumes

Les grandes entreprises externalisent certains postes en grand volume à des agences de RPO (recruitment Process Outsourcing) aux USA, secteur en phase de professionnalisation. Le marché européen devrait suivre cette tendance. Ces agences se spécialisent par métier et utilisent les dernières technologies, ce qui allège ainsi la charge de travail des équipes internes. Cela permet de se concentrer sur les recrutements à forte valeur ajoutée. Cette pratique est principalement observée dans les grands groupes pour les postes à gros volumes, tandis que les entreprises plus petites préfèrent des équipes internes spécialisées dans le recrutement de profils spécifiques.

## Focus on Marketing

Les services Recrutement sont globalement très mauvais sur le sujet du marketing.

On parle ici de Talent Attraction :

- Comment attirer des candidats ?
- Comment les atteindre avec des messages plus pertinents (copywriting) ?
- Quel est la Value Proposition de l'entreprise & d'un job en particulier ? (écriture des offres d'emploi en avantage candidats)
- Comment pitcher efficacement l'entreprise (storytelling) en s'appuyant sur sa culture d'entreprise ?
- Quelle stratégie marketing mettre en place afin de toucher les candidats passifs ?
- Comment utiliser Google Analytics pour analyser le nombre de visites du site carrière, faire du retargeting ?
- Comment faire la promotion des offres d'emploi sur le web en mettant en place des campagnes digitales ?

Former les équipes aux dernières pratiques du sourcing (identification et approche de profils pour les transformer en candidats) et avoir des marketeurs dédiés aux services recrutement seront indispensables. On parle de "cross-functional partnership" avec des équipes qui regroupent un recruteur, un hiring manager & un marketeur.

## Utilisation de la technologie et de l'automatisation

Les services RH ont été négligés en terme de technologie, mais la tendance évolue avec un profil IT dédié au recrutement. Beaucoup d'investissements sont désormais faits dans les logiciels RH, notamment le Talent Intelligence, pour identifier les compétences internes et externes. La mobilité et le talent mapping sont des sujets clés pour pourvoir les postes et augmenter la rétention du personnel. Des entreprises comme GEM ou Reejig utilisent l'IA pour évaluer les compétences trouvées sur l'open web (Linkedin, Github, Facebook, etc.), permettant aux recruteurs de proposer des promotions internes ou d'autres opportunités aux candidats sans qualifications initiales.

## Focus on Data (analytics & predictive)

Les progrès sont lents dans ce domaine. La tendance est d'avoir un Data analyst dédié au recrutement. Actuellement, 80 % des entreprises américaines utilisent des métriques, mais les analyses restent limitées pour détecter des tendances significatives. L'analyse prédictive en RH, permettant d'identifier les compétences et les soft skills des meilleurs collaborateurs, devrait émerger dans environ 5 ans.

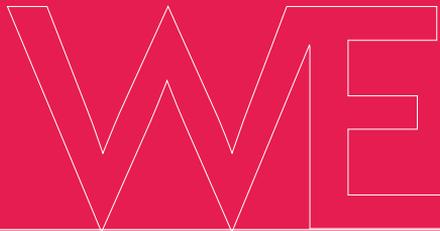
Le recrutement étant sous pression, la priorité est de pourvoir les postes plutôt que de réfléchir en profondeur à l'amélioration du processus et à l'intégration intelligente de la technologie. Le turnover élevé dans les fonctions de recrutement complique l'intégration durable des technologies par les équipes.

La diversité des équipes encourage l'apprentissage, la mobilité interne et l'excellence.



Innover en  
recrutement IT

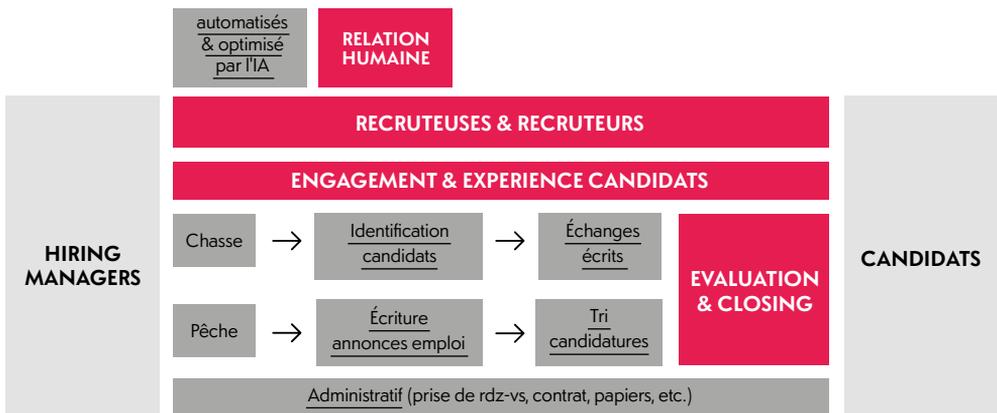
L'upskilling et la montée en compétences vont être de plus en plus au centre des préoccupations des entreprises.



# L'IA générative dans la fonction recrutement : un impact à anticiper

La prochaine génération de recruteurs d'élite sera celle qui la maîtrisera et saura l'utiliser de manière intelligente afin de décupler ses résultats. Afin de vous illustrer ma vision, j'ai dessiné ce schéma ci-dessous. Le métier de recruteur est un intermédiaire entre des managers qui ont des besoins en recrutement et des candidats. Il se décompose en différentes tâches. J'ai mis en lettres minuscules soulignées celles qui pourront être automatisées ou optimisées par l'IA, et

en lettres capitales celles qui resteront avant tout d'ordre humaine car elles se réfèrent à de l'émotion.



Comment l'IA générative peut optimiser ou automatiser la fonction recrutement

## L'impact de l'IA Générative dans l'identification de candidats

Ce qu'on appelle communément "sourcing" est l'une des activités qui nous prend le plus de temps en tant que recruteur. Dans le secteur de la Tech, où l'identification de candidats s'effectue majoritairement sur LinkedIn, LinkedIn Recruiter risque d'être le grand gagnant. En effet, ChatGPT (OpenAI) est détenu en partie par Microsoft, qui lui-même détient LinkedIn.

Déjà aujourd'hui, la plateforme LinkedIn Recruiter regorge d'IA, et fait des prédictions à partir des patterns d'utilisation de la plateforme par ses utilisateurs. De grosses nouveautés sont attendues en 2024...

En tant que recruteur, 2 informations sont cruciales concernant des candidats potentiels :

- **Le timing** : chaque année, dans le secteur de la Tech, 15 à 20 % des personnes uniquement sont à l'écoute du marché. Savoir détecter lesquels est un gain de temps inestimable pour un recruteur.
- **La notoriété** : le profil contacté connaît la marque employeur pour laquelle nous recrutons. Effectivement, si le profil a une image positive de votre entreprise (par le biais de quelqu'un

qui travaille chez vous, via un évènement, etc.) le taux de réponse à nos messages d'approche double.

### — Le timing, l'or du recruteur

Afin d'adresser la question du timing, LinkedIn a mis en place le fameux critère "à l'écoute du marché". Ce sont les candidats ayant intentionnellement indiqué qu'ils sont à la recherche de nouvelles opportunités sur LinkedIn. Cela permet aux recruteurs d'identifier spécifiquement ces profils lors de leur recherche, mais aussi de recevoir une notification lorsque les profils qu'ils auront enregistrés dans les "projets" changent leur statut.

Mais la démarche va beaucoup plus loin avec la création dernièrement d'un nouveau filtre intitulé "Talent actif", qui étudie le comportement sur la plateforme. Ce sont les candidats qui pourraient avoir partagé des modifications de profil ou un CV public sur LinkedIn, ou qui occupent un poste dans une entreprise confrontée à des licenciements.

### — La marque employeur, le nerf de la guerre

Concernant la marque employeur, de nouveaux critères sont apparus afin d'identifier les candidats potentiels qui ont déjà eu au moins une interaction avec votre marque :

- **"Candidats redécouverts"**: ce sont les candidats qui ont été enregistrés ou contactés par quelqu'un de votre entreprise ou qui ont postulé à une offre d'emploi.
- **"Candidats internes"**: les candidats dans votre entreprise qui ont montré de l'intérêt pour des postes internes ou qui occupent leur poste actuel depuis au moins six mois.
- **"A manifesté de l'intérêt pour votre entreprise"**: les candidats qui ont sélectionné "Je suis intéressé(e)" par les futurs postes dans votre entreprise ou qui ont interagi avec le contenu de votre entreprise, y compris en suivant la page LinkedIn de l'entreprise.
- **"Ont des relations dans l'entreprise"**: les candidats qui sont en relation avec des employés de votre entreprise sur LinkedIn.

### — Tournant attendu en 2024 : un ChatGPT Spécial Sourcing

LinkedIn va aller beaucoup plus loin en 2024 avec la création d'un ChatGPT spécial sourcing qui sera inclut dans l'interface de LinkedIn Recruter.

Imaginez la puissance, d'autant plus que l'algorithme va apprendre de lui même, et ainsi de tous les recruteurs qui feront des recherches sur la plateforme !

Voici ce que ça pourrait donner :

"Je cherche à recruter une développeuse java qui va travailler pour tel manager". La plateforme

pourra alors chercher des profils compatibles avec ce manager (par exemple qui ont des compétences ou mots clés identiques sur leur profil LinkedIn), et qui potentiellement le connaîtront (relation de rang 1) ou auront liké ses posts, ou les posts de son entreprise, et qui aussi présentent un comportement sur LinkedIn laissant entendre qu'ils sont à l'écoute du marché.

Cela va aussi nous proposer des mots clés toujours plus pointus et pertinents par rapport à nos recherches. Cela présage pour nous, recruteur, un gain de temps très important. Le danger est que cela nous enferme encore plus dans le giron de LinkedIn, qui aujourd'hui a un monopole sur le marché, et qui augmente ses prix de manière significative.

Afin d'identifier via la plateforme plus de candidats qui connaissent leur marque employeur, les entreprises n'auront en effet pas d'autres choix que d'investir plus en budget de communication sur LinkedIn. Aussi, les entreprises devront déployer des programmes d'"employee advocacy" (encourager ses salariés à communiquer sur la plateforme afin de faire rayonner la marque employeur) et donc d'augmenter leur dépendance à LinkedIn.

La boucle est bouclée pour LinkedIn.

## L'impact de l'IA Générative dans les échanges écrits avec les candidats et les annonces d'emploi

LinkedIn a sorti un module d'écriture de message d'approche assistée par l'IA et d'aide à l'écriture d'offres d'emploi. Pour le moment, ce module est disponible uniquement en anglais et ce qui est proposé est très banal, donc plutôt contreproductif à utiliser.

On va certainement voir apparaître sur le marché des solutions beaucoup plus poussées. Par exemple, il existe déjà des solutions qui proposent aujourd'hui d'automatiser de bout en bout les échanges avec les candidats, qui sont multicanales (inmail, email, sms, messagerie linkedin, etc.), qui permettent d'automatiser les envois de messages d'approche, les relances, ainsi que le "nurturing" (relance des candidats tous les 3 mois en poussant du contenu qualitatif type assets marketing).

Une fois que ces solutions auront intégré elles-mêmes des modules d'IA, cela pourrait devenir assez puissant, notamment sur l'aspect personnalisation, avec la condition sine qua non d'alimenter ces messages par du contenu marque employeur ultra qualitatif (livres blancs, events, articles, etc.). La stratégie de contenu sera donc clé, sinon ce type d'outils sera perçu comme du spam par les candidats.

## L'impact de l'IA Générative dans le tri des candidatures

Chez SFEIR, uniquement 10 % des candidatures sont issues des offres d'emploi car nous travaillons exclusivement sur des personas candidats très pénuriques, donc nous n'avons pas ce souci de volume à gérer.

Mais pour les entreprises à très forte notoriété de marque et qui reçoivent des milliers de candidatures, il y a fort à parier que LinkedIn Recruiter & les ATS (Applicant Tracking System) vont se positionner sur le sujet.

## L'impact de l'IA Générative dans les tâches administratives

Dans le métier du recrutement, de nombreuses tâches administratives sans valeur ajoutée existent encore. Plus que d'IA générative, on parlera plutôt ici d'automatisation, de digitalisation de process. En voici quelques exemples :

- **Prise de rendez-vous :** la prise de rendez-vous avec les candidats, qui prend un certain temps avec les allers et retours, est facilitée depuis quelques années déjà avec les extensions type calendly, module de google calendar ou modules inclus dans les ATS (applicant tracking system). Cela va aller probablement plus loin en y rajoutant plus de variables, avec des multiples agendas, afin pour nous recruteur de gérer nos propres prises de rendez-vous avec les candidats, mais aussi de tous ceux impliqués dans le process de recrutement.
- **Suivi des candidatures & recherche d'anciens candidats :** il est évidemment indispensable d'avoir un ATS qui permette de suivre toutes les candidatures, tous les échanges lors du process de recrutement. Les ATS qui investiront dans l'IA générative permettront de proposer des solutions

d'optimisation pour, par exemple, le tri des candidatures, l'optimisation de la recherche d'anciens candidats présents dans l'ATS, etc.

- **Écriture de comptes rendus candidats :** des solutions sont sorties sur le marché promettant des "Automatic AI-generated interview notes" qui écrivent à la place des recruteurs des comptes rendus synthétisés des entretiens effectués en live - ce n'est pas encore la panacée mais les progrès sont rapides.
- **Digitalisation de création et signature des contrats :** il existe des solutions qui digitalisent la création de contrats et d'avenants. Couplé à la signature électronique, c'est un gain de temps inestimable.
- **Digitalisation du pré-boarding :** à partir du moment où un candidat a signé le contrat, les recruteurs ont souvent beaucoup de tâches administratives à gérer. Il existe des plateformes de "pré-boarding digital", qui mettent en place un parcours pour les futurs salariés. Vidéos de présentation, plateforme de transmission des documents nécessaires, saisie de données, tout est effectué on-line sans l'intervention du recruteur (le pied absolu !). On pourra même y disposer d'un chatbot pour répondre aux questions des futurs collaborateurs. Un must have dans les années à venir.

## L'impact de l'IA générative dans l'évaluation et le closing des candidats

Il se peut que dans les grandes entreprises qui recrutent en grande nombre des candidats type col bleus, des outils d'évaluation de présélection soient mis en place. Pour le reste, ce serait pour moi une erreur de vouloir automatiser l'évaluation des candidats pour plusieurs raisons.

L'humain est complexe et, lorsqu'on recrute, on recrute avant tout un potentiel, une personnalité. Les émotions ne peuvent (pas encore) être détectées par les machines et l'intervention humaine (même si elle a des biais) reste prépondérante.

Dans le secteur de la Tech où les profils sont pénuriques, les interactions humaines lors du processus de recrutement sont primordiales pour donner envie à un candidat de rejoindre une entreprise. Donc l'automatiser avec une machine serait contre-productif.

## Quelles vont être les implications sur la fonction recrutement dans les entreprises ?

### — Augmentation des dépenses dans la stack technique des équipes recrutement

On risque d'assister à terme à un volume plus important de dépenses dans des outils d'IA générative, qui augmenteront la productivité des recruteurs. À terme, si on met en place toutes les solutions d'optimisation évoquées ci-dessus, j'estime que la productivité des recruteurs pourrait augmenter de 50 à 70 %.

On pourrait donc en déduire qu'on aura besoin à terme de 2 fois moins de recruteurs dans les entreprises. Mais on peut aussi facilement penser que comme on va assister à une explosion des outils d'IA générative, il y aura encore plus d'entreprises dans la Tech qui vont se développer, sur des personas candidats pénuriques, et donc qu'on aura besoin de recruteurs. L'emploi des recruteurs n'est donc pas menacé, mais va plutôt évoluer.

### — **Accroissement de l'importance de la marque employeur**

Les techniques de sourcing (identification des candidats) et les talents d'écriture (écriture des annonces d'emploi, messages d'approche, etc.) risquent de ne plus être aussi différenciants. En revanche, dans un environnement où les candidats seront submergés par les messages d'IA, l'importance de la notoriété de la marque employeur va augmenter. La stratégie de contenu, stratégie de communication, events, marketing automation seront déterminants pour exister auprès des candidats potentiels.

### — **Mise en exergue des compétences commerciales des recruteurs**

Les recruteuses et les recruteurs qui performeront le plus seront celles et ceux qui sauront mettre des étoiles dans les yeux des meilleurs candidats, en leur racontant comment votre entreprise se différencie sur le marché.

Un bon storyteller racontera des histoires qui font ressortir l'unicité et la culture de votre organisation. Il aura la capacité de présenter le poste à la fois comme un challenge pour faire envie, mais atteignable pour ne pas faire peur.

Les recruteuses et recruteurs devront encore plus avoir la capacité de créer une proximité forte avec les candidats afin qu'ils aient envie de partager leur histoire, valeur et ambition. Ce qui leur permettra ensuite de pitcher l'entreprise en fonction de ce qui est important pour le candidat, afin de l'aider à se projeter.

# Innover en recrutement : 5 axes stratégiques

Dans un monde du numérique très concurrentiel, le recrutement ne peut se satisfaire de répondre à tel besoin ponctuel exprimé par une équipe métier. On veut préparer le futur de l'entreprise grâce à une vision RH qui saura porter ses autres objectifs de développement.

Voici 5 axes pour innover dans vos processus de recrutement.

## L'automatisation des tâches sans valeur ajoutée

L'IA Generative sera une grande tendance à venir, permettant d'automatiser de nombreuses tâches manuelles dans le recrutement. Repensez votre processus de recrutement pour identifier les tâches sans valeur ajoutée qui peuvent être automatisées. L'objectif est d'utiliser la créativité des recruteurs pour se concentrer sur des tâches stratégiques comme l'engagement avec les candidats. Des actions telles que la planification d'entretiens, l'envoi de messages et les relances, le tri des CV, etc., peuvent être automatisées. Pour les grandes entreprises à



volume élevé de recrutement, des évaluations en ligne et des tests de compétences peuvent être utilisés pour une première pré-sélection rapide. Mettez en place un système de suivi des candidatures (ATS) pour gérer efficacement les candidatures et examiner les CV avec précision.

## Les réseaux sociaux

Les plateformes de médias sociaux (LinkedIn, Twitter, Facebook) sont de puissants outils de recrutement. Elles permettent de créer des liens avec des candidats potentiels en engageant des conversations, de publier des offres d'emploi optimisées pour les moteurs de recherche, et de faire des campagnes de publicité sponsorisée pour cibler des personas candidats spécifiques.

En utilisant des visuels attractifs comme des vidéos et des images, on peut attirer plus de candidats. De plus, promouvoir la marque employeur en partageant du contenu qui valorise la culture et les valeurs de l'entreprise aide à attirer des candidats partageant ces mêmes valeurs.

Encourager les employés à partager les contenus et les offres d'emploi sur leurs réseaux sociaux personnels ou à recommander des candidats dans le cadre de programmes de cooptation est également efficace.

La création d'une communauté de talents permet aux candidats potentiels de mieux connaître l'entreprise, de poser des questions et d'établir des relations avec les recruteurs ou les membres de l'équipe avant de postuler.

Enfin, les événements de recrutement virtuels interactifs, comme les webinaires et les sessions de questions-réponses en ligne, sont des moyens efficaces d'engager les candidats potentiels de manière interactive. Ces stratégies permettent d'optimiser le recrutement grâce à l'utilisation intelligente des médias sociaux.

## La culture d'entreprise

La culture d'entreprise est cruciale pour le recrutement, car elle fédère les équipes, attire les talents et crée un environnement unique, similaire à la marque employeur.

Pour la génération Z, trois aspects sont essentiels :

- **La flexibilité du lieu de travail** : la génération Z est à l'aise avec le travail à distance et souhaite avoir un accès au travail hybride. Elle valorise le côté pratique, économique et écologique du travail à distance, mais apprécie également les rencontres en présentiel pour établir des liens sociaux.

- **Une culture axée sur l'apprentissage et le développement** : pour la génération Z, l'entreprise doit créer de l'emploi et offrir des opportunités de développement professionnel. Avec l'évolution rapide des compétences requises, cette génération valorise les entreprises qui investissent dans l'apprentissage continu.

- **La diversité** : la génération Z recherche des entreprises qui valorisent la diversité, évitant de recruter uniquement des profils similaires. Une culture ouverte à la diversité permet de stimuler la créativité et d'éviter la pensée unique.

Pour attirer cette génération, les entreprises doivent donc adopter des politiques de travail hybrides, offrir des opportunités de développement et promouvoir la diversité et l'inclusion. Ces éléments jouent un rôle crucial dans l'attraction et la rétention des candidats de la génération Z.

## Data oriented: Learn & Share

Utilisez les données pour suivre les tendances de recrutement, telles que le nombre de candidatures reçues pour chaque poste, le temps moyen nécessaire pour pourvoir un poste et le taux de réussite de chaque campagne de recrutement. Cela vous aidera à identifier les domaines dans lesquels vous pourrez améliorer votre processus de recrutement.

Profitez-en pour simplifier au maximum le processus d'embauche et réduire le temps moyen d'embauche (le Time To Hire). Cela contribuera à rendre l'expérience plus efficace et agréable pour les candidats.

Assurez-vous de vous concentrer sur l'expérience du candidat tout au long du processus de recrutement. Cela inclut de fournir aux candidats des commentaires et une communication en temps opportun tout au long du processus, ainsi que de fournir une expérience d'intégration positive et efficace.

## La réalité virtuelle

La réalité virtuelle permet de créer des environnements numériques virtuels, et son marché est en pleine croissance, prévu atteindre 110 à 150 milliards de dollars en 2030. Dans le recrutement, la réalité virtuelle pourrait être utilisée pour évaluer les soft skills des candidats de manière objective, en évitant les biais cognitifs humains. Cependant, il convient de l'utiliser avec pragmatisme et de comprendre ses applications potentielles dans les processus d'embauche.

### — Évaluer au lieu de demander

Les simulations de réalité virtuelle permettent d'évaluer les soft skills des candidats, comme la curiosité, l'esprit d'équipe, le leadership, la prise de décision, et le comportement contextuel. Cette approche offre une profondeur supérieure aux entretiens traditionnels des recruteurs. Des jeux de réalité virtuelle créés par Accenture évaluent le comportement, le travail d'équipe et le raisonnement logique des candidats, même si les jeux ne semblent pas directement liés aux postes proposés. Ces simulations aident à identifier les compétences cognitives requises pour chaque poste de manière précise.

### — Développer la marque employeur

La réalité virtuelle offre un avantage crucial en améliorant l'image de marque de l'employeur, positionnant l'entreprise en tant que leader en adoption de nouvelles technologies. Des entreprises comme Carrefour et General Electric ont utilisé la réalité virtuelle pour séduire les candidats et renforcer leur engagement en offrant des expériences immersives liées aux postes proposés. La réalité virtuelle ne remplace pas les entretiens en personne mais ajoute des données supplémentaires pour évaluer les compétences des candidats, rendant le processus d'embauche plus efficace et engageant. Elle peut également être utilisée pour la recherche de talents, l'évaluation des candidats, la valorisation et la formation des nouvelles recrues, améliorant ainsi l'onboarding. La réalité virtuelle pourrait devenir un outil irremplaçable pour le recrutement de demain, facilitant la montée en compétences des nouvelles recrues de manière immersive et rapide.



Dans le recrutement, la réalité virtuelle pourrait être utilisée pour évaluer les soft skills des candidats de manière objective, en évitant les biais cognitifs humains.



Le Sourcing de  
candidats dans  
la Tech

"N'aimez jamais quelqu'un qui  
vous traite comme si vous étiez  
ordinaire"

— Oscar Wilde

WE

# Jonathan Wolter : "Le closing, ça commence dès le premier échange avec le candidat"



Jonathan a fini 3<sup>e</sup> au hackathon de sourcing recrutement lors du SOSUEU (conférence internationale sur le thème du recrutement qui a lieu à Amsterdam, un équivalent de SourceCon aux USA).

## — Jonathan, en recrutement, quelle est la définition du sourcing ?

Le sourcing, c'est tout simplement le fait de convertir un individu en **candidat**.

Dès lors que l'individu répond favorablement à votre approche, il devient un candidat et on passe du sourcing au **recrutement**.

Le recrutement, quant à lui, est l'ensemble des étapes qui se situent entre l'engagement du candidat et son embauche, et ce, peu importe les étapes qui constituent le processus (préqualifications, entretiens, tests techniques, entretiens clients, prise de références, background check, proposition salariale, négociation, etc.).

**Il est important de noter que le sourcing et le recrutement sont des processus distincts qui requièrent des compétences et des expertises différentes.**

C'est pourquoi il est fréquent de retrouver des équipes Talent Acquisition composées de **sourceurs** d'une part et de **recruteurs** d'autre part.

Une fois le candidat embauché, ce sont généralement les équipes **People Ops** (ou équivalent) qui prennent le relais pour gérer l'intégration et la gestion de "**l'expérience employé**".

## — Quelles sont selon toi les caractéristiques d'un bon sourceur ?

Si le sourcing et le recrutement requièrent des compétences différentes, il se trouve que le sourcing est intrinsèquement aussi composé de compétences différentes. C'est la raison pour laquelle les excellents sourceurs sont une denrée rare.

En effet, ces derniers doivent être à l'aise avec **la technique** pour :

- **Trouver** la donnée (recherches booléennes, X-Ray, CSE...)
- **Récolter** la donnée (data scraping)

- **Nettoyer** la donnée (Excel, Google Sheets, bases de données...)
- **Engager/Contacter** la donnée (recherche d'adresse mail, réseaux sociaux, enrichissement de données, OSINT...)
- **Automatiser** les tâches susmentionnées (outils dédiés, extensions, plugins, bookmarklets, RPA...)

Mais ils doivent également être à l'aise en :

- **Marketing** (analyse et veille concurrentielle, market mapping)
- **Copywriting** (rédaction de messages d'approches impactants)
- **"Psychologie"** (capacité à comprendre les motivations des individus)
- **Storytelling / Vente** (pitcher et vendre son entreprise, en actionnant les bons leviers)
- **"Community management"** (gestion de vivre, nurturing).

En 2023, on pourrait également ajouter l'utilisation des **outils d'IA** (ChatGPT, mais pas que...) comme compétence indispensable à maîtriser.

### — Quels sont les techniques de sourcing prioritaires - qui apportent le plus de résultats - que tu conseillerais de faire à tout recruteur ?

Mauvaise nouvelle : il n'y a pas de recette magique.

Tout d'abord, au risque d'en surprendre certains, le sourcing ne doit être que votre dernier recours. Dès lors, la meilleure des techniques pour un recruteur consiste d'abord à bien comprendre son besoin et à bien **hiérarchiser** les différents canaux que vous allez exploiter pour arriver à vos fins.

En effet, peut-être que le candidat idéal se trouve déjà dans votre entreprise et qu'une mobilité interne résoudrait votre problème de recrutement. Ou bien peut-être que le candidat se trouve dans votre ATS parce que vous avez cherché un profil similaire l'année dernière.

Si, toutefois, le sourcing externe s'avère nécessaire, vous pouvez commencer par l'incontournable **LinkedIn Recruiter** qui, lorsque bien utilisé, vous permettra d'avoir des résultats probants dans la plupart des cas. Avec ses +875 millions d'utilisateurs dans le monde, nul doute que vous trouverez forcément le profil idéal quelque part. Après tout, pourquoi réinventer la roue ?

Cependant, 2 principaux points négatifs sont à relever :

1. Son coût élevé ;
2. Tout le monde l'utilise et tout le monde contacte les mêmes personnes.

Si vous avez donc l'habitude de sourcer une même typologie de profil, sur une période temps assez longue, sur un même marché, il pourra être judicieux de sortir de LinkedIn pour trouver de "nouveaux" profils et d'exploiter des pistes comme :

- **Le X-Ray** (recherches sur les réseaux habituels, mais via un moteur de recherche externe)
- **GitHub & Stack Overflow** pour les profils Tech
- **Scraper** de la donnée à des endroits où se trouve votre cible (exemple : la liste des participants d'un Meetup sur Java si vous cherchez des dev Java)
- **Etc.** (la créativité est également une compétence importante en sourcing).

Certains Hackatons peuvent aussi consister à trouver des candidats qualifiés pour des postes spécifiques.

— **Sachant que dans la Tech, 90 % des profils sont sur LinkedIn, est-ce bien utile de sortir de LinkedIn dans son sourcing, si on a accès à une licence LinkedIn Recruiter ?**

Cela sert à approcher les 10 % qui n'y sont pas et qui ne sont pas inondés de messages par vos concurrents.

Blague à part, il existe aussi des profils qui sont sur LinkedIn, mais que la plateforme ne vous montre pas en priorité, car jugés moins pertinents par cette dernière. En effet, en fonction d'un algorithme quelque peu obscur, LinkedIn hiérarchise les profils qu'il vous montre en fonction de certains critères :

- Le profil est-il bien rempli ?
- Le profil est-il actif ?
- Le profil répond-il aux autres recruteurs ?
- Etc.

Or, un profil mal rempli, peu actif et qui répond rarement n'est pas forcément un mauvais profil ! Dès lors, il peut être intéressant, sur certains marchés, de sortir de la bulle algorithmique de LinkedIn en cherchant via Google (X-Ray), GitHub, Stack Overflow, Meetup, etc.

Cela vous permettra de voir des profils différents, qui ne sont peut-être pas sur LinkedIn ou bien qui y sont "cachés" dans ses abysses. Cependant, même si vous sortez de LinkedIn, vous pouvez continuer à utiliser la plateforme pour croiser la donnée et vérifier que le profil est effectivement pertinent.

### — Quelle est ta stack technique en tant que recruteur ?

En tant que recruteur, il y a plusieurs outils dont je peux difficilement me passer :

- **Un second écran** : c'est bête, mais c'est tellement pratique !
- **WhatsApp** : dès que le candidat est en process, la messagerie instantanée pour garder le contact est indispensable.
- **LinkedHelper** : outil d'automatisation pour LinkedIn très puissant
- **ChatGPT** : copilote de choc
- **Instant Data Scraper ou Include.ai** : extensions Chrome de Data Scraping

- **Amazing Hiring** : extension pour l'enrichissement de données

- **TextBlaze** : extension d'expansion de texte (templates)

- **ContactOut, Improver, SalesQL** et équivalents : extensions pour trouver les adresses mails. Plus on en utilise de différentes, plus c'est efficace !

- Et bien évidemment un **ATS** (on utilise Lever chez SFEIR)

- **Et LinkedIn Recruter**

— Si tu devais donner 3 conseils de sourcing à des recruteurs qui travaillent sur des *personas* candidats très réduits ?

**1. Relance** : Au moins 2 relances, c'est obligatoire. Une troisième, c'est recommandé. Au-delà, c'est facultatif (selon le temps que vous avez à consacrer et de votre inspiration pour la rédaction de messages).

L'idéal, c'est de jongler entre les différents canaux de communication : InMail, messagerie LinkedIn, email, whatsapp, SMS... On peut aussi utiliser des formats innovants : messages vidéos, vocaux, images personnalisées, etc. Le but, c'est de sortir du lot et de donner envie de répondre. Un "non merci" vaut mieux qu'un silence, car ça vous permettra d'enchaîner sur du nurturing.

**2. Nurturing :** Un candidat qui n'est pas à l'écoute du marché aujourd'hui le sera forcément un jour. À vous de faire en sorte d'être là au bon moment et au bon endroit !

Cela nécessite un bon tracking dans votre ATS et une bonne gestion de votre vivier. Une prise de nouvelles tous les 3 à 6 mois permet de prendre la température ponctuellement et, en posant les bonnes questions, on peut plus ou moins évaluer le moment où le candidat s'ouvrira au marché. Tout prétexte est bon à prendre pour prendre des nouvelles : nouvelle année, anniversaire, heureux évènement, promotion, etc.

On peut aussi (il faut !) se servir des assets Marketing de son entreprise : partagez tous les articles, évènements, webinars, livres blancs, etc. que vous jugerez pertinents.

La clé, c'est **la ténacité** et **l'hyper-personnalisation**. Même si le candidat s'ouvre au marché entre 2 *touch points*, si vous avez bien géré votre nurturing, il reviendra vers vous de lui-même. C'est ce qu'on appelle de **l'inbound recruiting**.

**3. Projets LinkedIn :** Abusez-en ! Bien que l'utilisation des fonctionnalités "pipeline" puissent être redondantes avec votre ATS et donc pas toujours pertinentes, n'hésitez pas à enregistrer un maximum de profils dans des projets. Le but est d'y répertorier un maximum de candidats sur votre marché et ainsi, vous serez notifiés dès que ceux-ci se mettent "open to work". Dans le genre "arriver au bon moment", on peut difficilement faire mieux.

— **Et enfin, pour finir, pourrais-tu me parler d'une erreur que tu as faite dans le recrutement et de ce que tu en as retiré ?**

Négliger le pitch de l'entreprise et le storytelling.

Parfois, on a envie d'aller vite. Peut-être parce que c'est un excellent candidat et on veut aller plus vite que la concurrence. Ou alors parce que le client/hiring manager met la pression. On pourrait facilement se dire : "tant pis, je vais à l'essentiel en début de process, et je miserai tout au moment du closing si ça se passe bien". Or c'est une erreur, et c'est une erreur que j'ai déjà commise.

En effet, le closing ne se limite en aucun cas la dernière étape du process. **Le closing, ça commence dès votre premier échange avec le candidat.**

Si le candidat est emballé par votre pitch, c'est la garantie qu'il restera engagé et attentif pendant toute la durée du process et c'est donc particulièrement important lorsque ce dernier est composé de plusieurs étapes, dont certaines nécessitant un certain engagement du candidat, comme par exemple des tests techniques, des entretiens clients, etc.

On peut aussi (il faut !) se servir des assets Marketing de son entreprise : partagez tous les articles, événements, webinars, livres blancs, etc. que vous jugerez pertinents.

Un bon pitch et un bon storytelling durant tout le processus rendront également la fin de ce dernier plus fluide. En effet, une proposition d'embauche et une négociation salariale, ça se prépare !

Vous connaissez la fameuse citation de Lincoln : *"Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à préparer ma hache" ?*

Hé bien là c'est pareil.

# 8 pistes pour trouver des bons profils dans la Tech

Sur un marché candidats pénuriques, pas facile de trouver les perles rares. Dans cet article, voici 8 pistes que vous pouvez explorer, avec les pro & cons.

## LinkedIn

### — Low effort, High Value

LinkedIn reste le réseau social le plus pertinent pour le recrutement pour différentes raisons.

Il permet de vous identifier et d'approcher des candidats en volume, y compris les passifs. Il permet de promouvoir votre marque employeur. Soignez votre personal branding via votre profil et votre page entreprise pour susciter l'intérêt des candidats.

## Cooptation

### — Low effort, High Value

La cooptation provenant des employés actuels est une autre source de candidats.

Elle est précieuse. Un programme bien géré montre une bonne culture d'entreprise et attire des talents de qualité.



Quelques conseils :

#### • Pas de passe droit

Assurez-vous que tous les cooptés passent par le même process de recrutement que tout le monde, et que la personne qui coopte ne soit pas impliquée dans la décision d'embauche. Cela permet d'éviter le népotisme qui peut faire du mal aux organisations.

#### • Réfléchissez bien à votre programme de cooptation

Un programme de cooptation mal pensé peut nuire à l'entreprise. Assurez-vous que tout fonctionne bien dans l'équipe avant de le mettre en place. Évitez que les primes deviennent plus attrayantes que le travail lui-même. La gamification peut plaire aux ingénieurs IT. Réfléchissez judicieusement au montant de la prime pour ne pas paraître trop bas ou trop élevé.

- **Communiquer, communiquer et communiquer!**

Mettez en place un plan de communication interne récurrent (toutes les semaines ?) et via différents canaux de communication. Ce que Gitlab appelle la communication multimodale : pour qu'un message passe, il est nécessaire de le répéter au minimum 3 fois de différentes manières (email, post, video, live, etc.).

- **Cooptation assistée**

Conseil pour le recrutement : Identifiez les Techs de votre entreprise avec un gros réseau. En utilisant des techniques de sourcing spécifiques, aidez-les à trouver des profils intéressants dans leur réseau. Demandez-leur de les contacter directement, en les aidant dans la rédaction du message.

## Cabinets de recrutement / RPO

- **Low effort, High Value**

Pour des besoins importants de recrutement sur des postes similaires, déléguer à des agences RPO spécialisées par vertical peut être efficace. Aux USA, ces agences se sont professionnalisées avec des outils technologiques et bases de données établies. Cela soulage les équipes

internes et leur permet de se concentrer sur les recrutements à forte valeur ajoutée. Cette tendance est plus courante chez les grands groupes, tandis que les entreprises plus petites préfèrent des équipes internes spécialisées pour les profils spécifiques. Quelques leaders du secteur aux États-Unis sont Alexander Mann, the Cielos et Wilson HCG.

## Équipe de Recruteurs internes

- **High Effort, High Value**

La fonction Recrutement a évolué avec de nouvelles méthodes et innovations. Pour être efficace, formez et aidez vos recruteurs à monter en compétence, cela demande de l'engagement et du temps.

## Communauté de Développeurs

### — High Effort, High Value

S'investir dans la communauté montre l'expertise et la culture d'entreprise, créant une proximité avec les candidats. Identifiez les sujets d'intérêt de vos personas candidats et organisez des Meetups variés (full remote, présentiel, hybride). Soyez expert sur certains sujets et offrez des formations gratuites. Participez et sponsorisez des conférences, hackathons et rencontres.

## Annonces d'emploi

### — Moderate Effort, Low Value

Diffuser des annonces sur des job boards et votre site carrière est coûteux en temps et en argent, mais reste un levier intéressant. Pour des profils rares, cela peut représenter 5-10 % des recrutements. Bien que le taux soit faible, il est important de le faire pour accroître la visibilité et communiquer efficacement. Cependant, cela demande un travail constant pour rédiger des annonces inspirantes.

## Marketplace de candidats

### — High Effort, Low Value

Des plateformes comme Hired ou Monster proposent des pools de candidats. Si vous recherchez des profils spécifiques et seniors, ça vous coûtera beaucoup d'argent pour pas beaucoup de résultat. À essayer plutôt sur des profils plus Junior.

## Mutation interne

### — Moderate Effort, High Value

C'est un enjeu majeur actuellement pour les entreprises de taille critique afin d'augmenter son taux de rétention. Aujourd'hui, beaucoup d'investissements sont effectués dans le domaine des logiciels RH, notamment dans celui du *Talent Intelligence*. Il s'agit d'identifier - en interne et en externe de l'entreprise - où les personnes sont localisées et avec quelles compétences. LinkedIn Recruter a rajouté en 2022 un nouveau champs dans les "Filtres Spotlight" qui s'intitule "candidats internes". Cela permet aux recruteurs d'identifier des candidats à l'intérieur même de leur entreprise afin de pourvoir leurs postes ouverts.

# Prendre contact avec des candidats : 4 étapes pour faire la différence

Sur un marché pénurique, en tant que recruteuse ou recruteur, ne pas se démarquer équivaut à être invisible.

Il existe de multiples façons d'identifier des candidats, que ce soit sur LinkedIn, via des job boards, ou encore sur l'open web.

Une fois ces candidats identifiés, il s'agit d'entrer en contact avec eux. Comment se distinguer dans votre message, et ne pas être un message de plus parmi toutes les sollicitations reçues par ces candidats ?

Voici une méthode que j'utilise en 4 étapes.

## 1 - Mettez le candidat au centre

*"No one cares about you, they only care about themselves".*

Le sujet favori de chacun est de parler de soi. Mettez votre candidat au centre en réfléchissant à :

- Ce qu'il / elle ressentira
- Les avantages qu'il / elle percevra
- En quoi votre entreprise peut l'inspirer, lui donner du sens dans son travail

Décrivez votre entreprise en valorisant vos atouts et différences, au risque d'exclure les candidats qui ne se projettent pas dans la vision des dirigeants.

Voici quelques questions clés que vous pouvez vous poser afin de réfléchir aux avantages candidats :

- Qu'est-ce qui vous différencie des autres entreprises ? En quoi êtes-vous unique ?
- Quelle est votre culture, vos valeurs clés ? Soyez concrets en donnant des exemples.
- Quels sont vos objectifs ? (à part faire de la croissance)
- Quel est l'intérêt du travail proposé ? Que celui-ci soit intellectuel, technologique ou sociétal.

## 2 - Travaillez le titre, le titre, le titre

Vous pouvez passer beaucoup de temps à écrire un magnifique message/email, s'il n'est pas ouvert par son destinataire, vous avez perdu votre temps.

Les titres bateau du type "opportunité professionnelle", sont à bannir.

Osez! Soyez créatif! Faites l'exercice de réfléchir à 5 titres différents. L'un d'entre eux ressortira.

Selon une étude américaine, il semblerait qu'inclure le prénom du récepteur dans le titre d'un email augmente son attention et donc le taux d'ouverture de 6 à 23 %.

## 3 - Utilisez un framework (une structure) pour dérouler votre message

Il existe de nombreux frameworks tirés de techniques marketing appelées copywriting ou storytelling.

Le plus connu est le framework **AIDA** :

- **A**ttention : capter l'attention
- **I**ntérêt : susciter l'intérêt
- **D**esir : provoquer le désir
- **A**ction : faire un appel à l'action, par exemple, proposer de planifier un échange.

On peut également utiliser une structure de storytelling, la méthode **CPRC** :

- **C**ontexte et situation
- **P**roblème et émotion
- **R**ésolution du problème
- **C**onclusion et émotion

## 4- Trouvez votre style

Il ne s'agit pas d'écrire d'une manière littéraire. Écrivez comme si vous parliez à un ami. L'idée est de faire ressortir qui vous êtes dans votre message, en toute simplicité et authenticité.

Puis relisez et relisez, et... partagez avec vos pairs pour améliorer votre message. Simplifiez vos phrases (sujet / verbe / complément). Diminuez d'au moins 30 % votre message, pour aller à l'essentiel.

Ces techniques peuvent aussi s'appliquer à l'écriture des annonces d'emploi et de posts LinkedIn.



La performance  
des équipes  
recrutement

"I consider the most important job  
of someone like myself as recruiting"

— Steve Jobs

WE

# Claire-Gil Maumy : "Les 'hiring managers' ont besoin d'être épaulés par un bon processus de recrutement"



La relation avec le manager est cruciale pour les recruteurs. Claire-Gil Maumy partage sa méthode pour optimiser cette collaboration et trouver les meilleurs talents.

## — Claire-Gil, pourrais-tu me décrire un recrutement où tu accompagnes un manager qui recrute pour la première fois ?

Dans certaines situations spécifiques, comme la création de poste ou le lancement d'une nouvelle entité, le manager peut être confronté à un défi particulier. En tant que conseil, mon rôle est de l'aider à ouvrir ses horizons en élargissant les recherches et en remettant en question l'idéal préconçu. Nous devons partir de zéro, créer le processus de recrutement de A à Z pour assurer un succès optimal et l'adapter en cours de route si nécessaire. Cela demande une approche flexible et proactive pour garantir un recrutement réussi dans ces situations sans précédent.

## — Quels sont les différents styles de managers que tu as côtoyés ?

C'est LE challenge pour un recruteur : s'adapter à une multitude de profils très distincts. On ne pourrait pas tous les citer mais les deux détaillés ci-dessous sont à mon sens les plus répandus et posent de vrais challenges.

Dans ces situations stressantes, les managers peuvent être pressés et ne pas prendre en compte le contexte du marché ni l'attractivité du poste. Ils privilégient souvent les compétences techniques au détriment des compétences comportementales, ce qui peut entraîner des erreurs de recrutement. Ils se concentrent sur la résolution immédiate des problèmes plutôt que sur l'évolution à moyen terme du poste, ce qui peut nuire au développement du candidat. Il est essentiel de les guider pour qu'ils prennent en compte tous les aspects importants du processus de recrutement et assurent une intégration réussie de la nouvelle recrue dans l'équipe.

### — Il y a aussi les managers qui ne savent pas se départir de leurs biais cognitifs.

Un biais cognitif est une tendance à évaluer un candidat de manière erronée, à cause de préjugés, d'expériences passées ou d'émotions. Comme il s'agit de faits inconscients, il est très important de pouvoir les identifier rapidement et de sensibiliser le manager sur ses biais. Afin d'éviter les erreurs de perception, d'interprétation ou d'évaluation.

Dans le domaine du recrutement, il existe plusieurs biais cognitifs qui peuvent influencer les décisions des recruteurs. Voici quelques exemples courants :

- Le biais de confirmation : ce biais se produit lorsque les recruteurs cherchent des informations qui confirment leurs préjugés ou leurs attentes à propos des candidats.
- Le biais de similarité : les recruteurs peuvent préférer les candidats qui ont des caractéristiques similaires à eux-mêmes ou à d'autres employés de l'entreprise.
- Le biais de halo : les recruteurs peuvent se laisser influencer par une caractéristique positive d'un candidat (comme leur expérience ou leur éducation) et en déduire que les autres aspects de leur candidature sont également positifs.

- Le biais de stéréotype : les recruteurs peuvent avoir des préjugés inconscients envers certains groupes de personnes, tels que les femmes, les personnes de couleur, les personnes âgées, etc.

- Le biais du fait récent : les recruteurs peuvent accorder plus d'importance aux informations les plus récentes ou les plus frappantes, plutôt que de considérer l'ensemble des informations disponibles.

Il est important de noter que tous les individus sont sujets à des biais cognitifs, mais il y a des moyens de les identifier et de les minimiser afin de s'assurer de prendre des décisions équitables et justes.

### — Comment fais-tu pour que les managers prennent conscience de leurs biais ?

On peut tenter de les identifier en amont mais la tâche n'est pas toujours facile. Il est important de faire intervenir plusieurs personnes lors du processus de recrutement afin d'y pallier. J'encourage également les managers à suivre une trame identique pour les différents entretiens. Ainsi les candidate.s sont tous et toutes challengés avec équité afin d'établir une évaluation globale des hard et soft skills.

Le fait de faire un point de vive voix systématique avec le manager après chaque entretien permet de le challenger sur les raisons de sa décision.

#### — Comment les coaches-tu afin d'optimiser leurs entretiens ?

Pour bien travailler avec les managers, je m'adapte à leurs besoins en leur fournissant un support personnalisé pour garantir un recrutement réussi. Lors du premier brief, j'explique le contexte du poste et les répercussions pour l'équipe. Je réalise une scorecard en identifiant les hardskills et softskills essentiels pour le poste. Je les aide à choisir les éléments les plus importants pour mieux visualiser leurs besoins. En général, une liste de 5 hardskills et 5 softskills est un bon ratio. Nous élaborons ensemble le processus de recrutement, en déterminant les étapes et les personnes à rencontrer. L'objectif est de créer une expérience candidat optimisée, reflétant l'image positive de l'entreprise.

#### — Comment les as-tu aidés à être plus objectifs dans l'évaluation de leurs candidats ?

Alors que dans la Tech, on assiste à une pénurie de candidat, c'est un exercice difficile de donner envie à un candidat tout en challengeant ses

connaissances ou ses compétences. Lors de la création de la scorecard, je leur demande souvent comment ils vont challenger telle ou telle compétence, afin de m'assurer qu'on soit aligné. Et surtout après chaque entretien que le manager fait avec un candidat ou une candidat(e), je veux qu'on débriefe de vive voix et à moi d'aller creuser sur pourquoi il décide de ne pas donner suite.

Je ne me contente jamais d'un "je ne sais pas, je ne sens pas la personne..." : il faut mettre des mots sur les raisons. Premièrement cela m'aidera pour continuer le recrutement de manière plus efficace, et deuxièmement cela va responsabiliser le manager à être plus rigoureux dans la perception du candidat.

#### — Comment t'y prends-tu pour avancer rapidement dans les prises de décision ?

Au moins 99% des managers vous diront que ce recrutement est urgent ! Du coup il est beaucoup plus facile pour le recruteur de demander au manager de se rendre disponible. J'aime toujours poser cette question : en combien de temps sommes-nous capables de faire une proposition si on trouve le candidat idéal ?

J'entends par là : combien de temps s'écoule, entre ma première prise de contact et la proposition d'embauche. En général, on établit un accord moral de 2 à 3 semaines maximum.

Il est important en amont pour éviter toute perte de temps de s'assurer qu'il bloque des créneaux pour ses entretiens afin de fluidifier le processus de recrutement.

— **Si tu avais 3 conseils à donner aux hiring managers, ce serait ?**

- D'abord : recrute comme tu aimerais être recruté - fini le bad cop / good cop, on est loin des années 90.
- Ensuite, ne pas confondre vitesse et précipitation. Il faut vraiment s'assurer de choisir la BONNE personne. Comme le résume bien Dan Jacobs : *"It's better to have a hole in your team than an asshole in your team."*
- Enfin, ne pas négliger les soft skills. Si la personne ne partage pas les valeurs de l'entreprise ou de l'équipe, cela peut-être très néfaste.

— **Et enfin, pour finir, pourrais-tu me parler d'une erreur que tu as faite dans le recrutement et de ce que tu en as retiré ?**

L'une des erreurs courantes dans le métier de recruteur est de pousser un candidat à poursuivre le processus alors que nous savons au fond de nous que cela ne conviendra pas. Sous pression, il peut arriver que notre intérêt personnel prévale sur celui de l'entreprise. Avec de l'expérience, nous pouvons détecter dès le premier échange si le profil a le bon mindset pour s'épanouir dans l'équipe. Il est préférable de co-construire le processus avec le manager en partageant les doutes soulevés lors du premier entretien avec le candidat. Cela permet d'économiser du temps et de préserver notre crédibilité à long terme.

# Les 5 qualités à rechercher pour recruter votre Head of Recruitment

Le recrutement de votre Head of Recruitment est clé car c'est la personne qui aura le plus d'impact afin de faire passer un nouveau cap à votre entreprise.

Voici les 5 qualités que vous devez rechercher chez votre futur Head of Recruitment dans un environnement start-up / scale-up ainsi que des questions d'entretiens pour les évaluer.

## 1 - Product & process Mindset

Construire un pipeline de candidats from scratch prend du temps.

Évitez de céder à la pression de recruter rapidement en sacrifiant la qualité des candidats. Pensez à votre vivier comme un funnel marketing, en testant différents canaux et en analysant les performances grâce aux données pour une amélioration continue. Soyez réactif lorsqu'un bon candidat se présente. L'expérience candidat doit refléter votre marque. Les processus d'évaluation et de sélection doivent être méticuleux pour embaucher les meilleurs.

Un Head Of recrutement doit être un architecte et un constructeur, tech-savvy et data-oriented pour optimiser votre pipeline.

Exemples de questions à poser en entretien d'embauche :

- Avez-vous déjà construit un process ? (en recrutement ou dans un autre contexte comme le marketing par exemple)
- Voici nos différents besoins en recrutement. Quelles stratégies allez-vous mettre en place ?

Tips : est-ce-que le/la candidat(e) pose assez de questions afin de diagnostiquer les besoins ?  
Quelle est son approche du recrutement ?  
Est-il/elle capable de transformer la stratégie en actions concrètes ?

- Quelles sont les métriques que vous utilisez et pourquoi les avez-vous choisies ?

## 2 - A Great storyteller

Pour attirer les meilleurs candidats, il faut plus qu'un pipeline. Un bon storyteller avec des compétences commerciales est essentiel pour inspirer les candidats en leur présentant un voyage professionnel unique. Raconter des histoires mettant en valeur la culture de l'entreprise et le poste comme un challenge atteignable est crucial. Cette personne doit créer une proximité avec les candidats pour comprendre leurs valeurs et ambitions, leur permettant de personnaliser le pitch de l'entreprise. Ainsi, les candidats seront plus enclins à partager leur histoire et à se projeter dans l'entreprise.

Exemples de questions :

- Comment identifiez-vous ce qui est important pour un candidat ?
- Quelles sont les questions que vous posez afin d'identifier leurs valeurs, motivations, peurs, ambitions ?
- Pouvez-vous me résumer un court et inspirant pitch de ce que vous avez compris de notre entreprise ?
- Dans votre entreprise actuelle, comment présentez-vous l'entreprise afin de leur donner envie de candidater ?

- Quelles actions avez-vous mises en place sur les réseaux sociaux concernant votre personal branding ?

- Que pensez-vous de la stratégie Marque Employeur de votre entreprise actuelle ?

## 3 - Leader inspirant et dont vous êtes fier

Cette personne va représenter votre entreprise. Ce sera la personne qui donnera la première impression aux candidats. Sa personnalité, attitude et comportement doivent représenter votre culture et vos valeurs.

Quelqu'un d'intègre avec des hautes exigences.

Éviter les Head Of qui ne s'intéresse qu'à closer au plus vite afin d'atteindre leurs objectifs. Ils tuent votre culture.

Les très bons recruteurs sont des entremetteurs.

Leur ambition est de créer des belles relations. Ils prennent soin des candidats et de l'entreprise qu'ils représentent.

Questions à poser :

- Quelles sont vos valeurs et qu'est ce qui vous motive dans le recrutement ?
- Comment gérez-vous les candidats qui ne sont pas pris ?
- Racontez-moi une situation où vous avez mis un effort considérable afin de recruter la bonne personne, plutôt que de recruter rapidement ?

## 4 - Capacité à construire des relations de qualité en interne

Cette personne jouera un rôle de consultant auprès des managers qui recrutent.

Elle doit être respectée de par son expertise, et capable de montrer ses capacités d'analyse lors des briefs de poste.

Elle doit aussi être capable de coacher des managers non expérimentés en recrutement, et arriver à ce que le recrutement soit leur priorité, grâce à la relation de proximité qu'ils auront réussi à construire.

Questions à poser :

- Pourriez-vous me décrire un recrutement où vous accompagniez un manager qui recrutait pour la première fois ?
- Pourriez-vous me décrire les différents styles de managers que vous avez côtoyés ?
- Comment les avez-vous coachés afin d'optimiser leur entretiens ?
- Comment les avez-vous aidés à être plus objectifs dans l'évaluation de leurs candidats ?
- Comment avez-vous fait pour faire qu'ils priorisent le recrutement afin d'avancer rapidement dans les prises de décision ?

## 5 - Diversity & inclusion Driven

Après épuisement du réseau du fondateur, recruter un Head Of Recruitment est crucial. La diversité doit être prise en compte à ce stade. Le futur responsable doit comprendre l'importance de la diversité pour de meilleures performances.

Ils doivent être impliqués, formés et capables de ralentir ou de changer le processus pour améliorer la diversité des candidats et intervenir face aux biais des managers.

Questions à poser :

- Quelles stratégies d'attraction de candidats avez-vous mises en place afin d'améliorer la diversité ?
- Quelles tactiques avez-vous mises en place pour aider à limiter les biais cognitifs ?
- Pourriez-vous me parler de la diversité dans votre entreprise actuelle ?
- Qu'avez-vous mis en place dans votre entreprise actuelle afin de promouvoir la diversité et l'inclusion dans votre process de recrutement ?

Texte inspiré d'un article écrit par l'entreprise anglaise The Pioneers.



Un bon storyteller avec des compétences commerciales est essentiel pour inspirer les candidats en leur présentant un voyage professionnel unique.

# Mesurer la performance des équipes Recrutement en 4 étapes

**Sur un marché aussi compétitif que l'IT, le recrutement aussi doit être data-driven : il faut pouvoir fixer des objectifs, mesurer la performance et réévaluer ses objectifs de manière agile.**

L'utilisation de la Data afin d'évaluer l'efficacité des équipes Recrutement est fondamentale. Il existe d'ailleurs de nombreuses métriques & KPI à ce sujet. Ceci dit, il est important de ne pas en devenir esclave.

— **Les KPIS doivent être à votre service.**

**Et non l'inverse.**

Sinon, vous risquez de passer beaucoup de temps à traquer de la Data qui aura peu d'impact sur votre performance.

Il est selon moi important de ne pas perdre de vue que les équipes doivent être focalisées sur l'objectif final (recruter) et non sur l'atteinte de leurs KPI (par exemple, avoir x rendez-vous candidats par semaine).

Je propose une approche très pragmatique en 4 étapes afin de mesurer la performance de vos équipes Recrutement.

## 1 - La vision globale

Dans un premier temps, il est important de faire un constat et de poser une vision globale en se posant quelques questions :

- Quel est votre process de recrutement ?
- Avez-vous intuitivement identifié des *weak spots* ?
- Avez-vous des retours candidats sur votre process de recrutement ?
- Quelles sont les différentes sources de recrutement que vous utilisez ?
- À quel moment dans votre process de recrutement perdez-vous les candidats ?
- Combien devez-vous contacter de candidats afin d'en embaucher un sur un poste donné ?
- D'une manière macro, quel est votre coût par recrutement (cost per hire) et time to hire ?

À titre individuel, il s'agit d'analyser votre tunnel de conversion candidats.

- Combien de personnes dois-je contacter pour en recruter une ?
- Sur 100 personnes contactées, combien me répondent ? (positivement, négativement)
- Comment ce taux évolue-t-il à chacune de mes relances ?

- Est-ce que ce taux évolue en fonction du jour ou de l'heure à laquelle j'envoie ces relances ?
- Quels canaux de communication fonctionnent le mieux (inmail, email, sms, tel, etc.)
- Sur 10 préqualifications, combien sont poussés dans la suite du process ?
- Lorsque les candidats sont évalués par des mises en situation, combien les réussissent ?

Vous pouvez comparer vos données chiffrées avec celles du marché, pour un type de poste donné, sur une certaine zone géographique. Également avec celles de vos pairs.

## 2 - La personnalisation des KPIs

Chaque secteur et entreprise est unique. J'irais même jusqu'à dire que chaque équipe Recrutement pour chaque entité de votre entreprise est unique. C'est la raison pour laquelle je ne préconise pas l'application d'une recette globale mais bien de réfléchir à l'environnement afin de définir des KPI qui doivent être :

- Facilement traquables
- Globaux et susceptibles d'être analysés individuellement
- Pertinents et intrinsèques, en fonction de la maturité de l'équipe Recrutement, des postes à pourvoir, de la zone géographique, etc.

## 3 - L'appropriation des KPI par les équipes

L'objectif des KPI est de mettre à la disposition des équipes des outils qui doivent leur permettre de réfléchir à l'amélioration de leur performance. Cela permettra concrètement de déceler à quel moment ça coince si un recruteur ou une recruteuse n'arrive pas à atteindre ses objectifs.

Si les métriques sont perçues comme un outil de tracking, la démarche sera contre-productive. Une équipe Recrutement mature s'appropriera ses métriques, qui seront suivies individuellement avec le manager/coach de l'équipe dans un objectif d'amélioration continue.

## 4 - L'évolution des KPI

L'agilité doit se décliner jusque dans la définition des KPI. En effet, il s'agit de les revoir régulièrement et de les adapter car il y a fort à parier que :

- Le marché candidats sur lequel vous recrutez évolue très vite ;
- La maturité de votre équipe Recrutement évolue en fonction de la séniorité de ses membres ;
- Les aléas externes (Covid, remote) aient des impacts sur votre process.

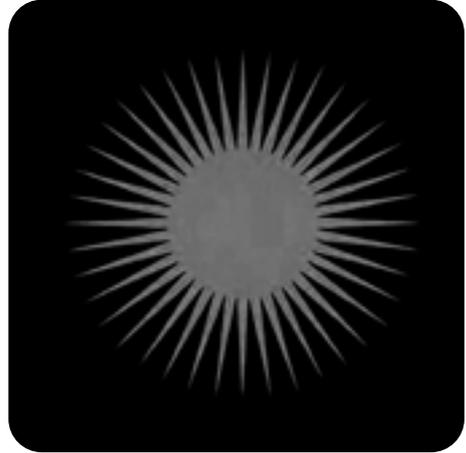


# Personal branding et marque employeur

"Si tu ne communique pas,  
tu n'existes pas."

WE

# Les 3 piliers pour améliorer votre visibilité sur LinkedIn



credit photo : insta @ludovic70

Lorsque vous approchez quelqu'un via LinkedIn, cela a pour grand avantage qu'il lui permet d'en savoir immédiatement plus sur vous et votre entreprise.

Sur vous, grâce à votre profil LinkedIn et à vos publications.

Il est donc très important de soigner votre *personal branding* à travers votre page LinkedIn et celle de votre entreprise.

Pour travailler son *personal branding* sur LinkedIn, voici quelques conseils :

**Avant tout, mettez-vous dans la peau de la cible des personnes que vous cherchez à convaincre.**

Vous pouvez avoir différents objectifs sur LinkedIn :

- Développer du business auprès de prospects
- Vous faire remarquer comme expert sur un domaine auprès de recruteurs et d'employeurs potentiels
- Donner envie à des candidats potentiels de rejoindre votre équipe

Ainsi, pour tous les éléments que je vais lister ici par la suite, *pensez-les toujours par rapport à votre cible.*

Imaginez votre cible potentielle en train de lire votre profil et vos publications.

Posez-vous la question si cela lui donnerait envie de vous lire ou d'échanger avec vous.

## Pilier 1 : mettez à jour votre profil linkedin

Cliquez sur le profil de quelqu'un et suivez l'évolution de votre regard, qui remarque :

En 1<sup>er</sup>, la photo de profil. En 2<sup>e</sup>, la photo de fond. En 3<sup>e</sup>, votre nom. En 4<sup>e</sup>, votre titre. En 5<sup>e</sup>, votre école / formation. En 6<sup>e</sup>, votre nombre de contacts. En 7<sup>e</sup>, votre résumé. En 8<sup>e</sup>, le descriptif de vos expériences professionnelles. En 9<sup>e</sup>, vos formations, licences & certification. En 10<sup>e</sup>, vos compétences. En 11<sup>e</sup>, vos centres d'intérêt.

Quelques tips :

- Soignez particulièrement les éléments clés (visibles instantanément sans avoir à scroller) : photo de profil, photo de fond, nom, titre, formation.
- Inspirez l'excellence dans votre domaine de prédilection.
- LinkedIn a sorti un module d'IA qui permet de générer automatiquement les textes de son profil. Si vous utilisez cette fonction, assurez-vous de bien ensuite relire pour y apporter votre personal touch et sortir du lot.

La partie Résumé doit être travaillée de manière à inspirer les personnes qui la liront.

Par exemple :

- Si vous êtes dans un poste Tech et que vous souhaitez inspirer des candidats potentiels :
  - Mettez en avant dans le résumé vos soft skills.
  - Dans le développement, on adore les personnes curieuses, passionnées, qui participent à des meet-up et qui font de la veille.
- Renseignez votre stack technique, en étant le plus exhaustif possible :
  - Dans le champ "compétences" de LinkedIn (qui sont listées tout en bas)
  - Dans le descriptif de vos différents jobs (mettez-bien les dernières versions des langages)
  - Les certifications, projets, publications
  - Vos recommandations (celles d'un collègue travaillant avec vous sur un projet)
  - Vos centres d'intérêts, les groupes que vous suivez
- Si vous êtes recruteur et que vous souhaitez donner envie à des candidats potentiels de vous rejoindre, voici quelques pistes pour la partie résumé.
  - Imaginez un candidat potentiel vous lire. Quel type de recruteur aimerait-il avoir ? Quelqu'un d'humain, qui saura être à son écoute. Qui s'intéressera à son projet professionnel sans chercher à juste lui vendre un poste ?

- Parlez de votre entreprise actuelle en mettant en avant ce qui la rend unique, ses valeurs, sa culture. Ce qui pourrait donner envie à un candidat de la rejoindre.
- Avoir quelques recommandations de personnes que vous avez recrutées pourra donner un aperçu de vos forces.

- Une fois votre profil revu, je vous conseille de le retravailler en itération : relisez-le, en imaginant votre cible le lire, et faites des ajustements.
- Puis envoyez-le à 5 personnes complices qui sont dans votre cible et demandez-leur des retours, puis réajustez.

## Pilier 2 : enrichissez vos relations

Si votre profil est top mais que vous n'avez aucune relation, ça ne sert à rien.

- Repérez des personnes de votre cible, invitez-en 100 par semaine (c'est actuellement la limite de l'algorithme de LinkedIn, mais cela évolue régulièrement) en utilisant des techniques de sourcing (identification de candidats), du style :
- Cliquez sur "réseau" dans la barre en haut et voyez ce que LinkedIn vous propose.

- Cliquez dans la barre de recherche tout en haut, faites "entrée" puis cliquez sur "personne" et utilisez les filtres à votre disposition.
- Regardez les contacts de vos contacts.
- Et invitez-les afin qu'ils rentrent dans votre zone d'influence sur LinkedIn.

## Pilier 3 : développer votre personal branding

Enfin, et tout particulièrement si votre objectif est de convaincre (des candidats, des prospects), si votre profil n'est pas actif, cela ne donnera pas très envie.

Voici comment vous pouvez être actif sur la plateforme :

**"Je suis passé de 0 à 56 000 abonnés... en 10 ans. Voici mon conseil. Appuyez sur la touche "Publier" le plus régulièrement possible"— Laurent Brouat**

- Le Graal, c'est de publier. Publier des choses qui peuvent intéresser votre cible, APPORTER DE LA VALEUR, de manière récurrente.
- Vous pouvez aussi le faire en likant et commentant des news de votre flux d'actualités.

Attention au repartage, en revanche, qui donne de la visibilité mais prive le billet original de ses likes.

En revanche, l'algorithme de LinkedIn adore le "contenu" donc je vous conseille de commenter les posts, en donnant votre point de vue, ou un éclairage différent concernant le post.

Non seulement cela rendra votre profil plus visible car LinkedIn poussera votre profil. Mais aussi, cela en dira plus sur vous aux personnes avec lesquelles vous cherchez à entrer en contact.

Le Social Selling Index (SSI) calculé par LinkedIn vous donnera une idée de votre score actuel, et de ce que vous pouvez mettre en place afin de l'optimiser.

- Vous pouvez vous rendre sur ce lien afin de calculer votre score : <https://www.linkedin.com/sales/ssi>

Un très bon score est une note au dessus de 70. Il vous permettra de vous situer dans le top 2 % des profils de votre secteur.



Le Graal, c'est de publier.  
Publier des choses  
qui peuvent intéresser votre  
cible, apporter de la valeur,  
de manière récurrente.

# Améliorer la visibilité de son entreprise auprès de candidats potentiels en 4 leviers

Comme on vit au quotidien dans son entreprise, on a tendance à croire que tout ce que l'on fait, ainsi que sa culture d'entreprise, est visible de tous.

On ne se rend pas compte que ce n'est pas forcément le cas en dehors des locaux et on sous-estime l'importance de la communication.

**"Si tu ne communique pas, tu n'existes pas."**

La visibilité de son entreprise auprès des candidats potentiels, ce qu'on appelle communément la Marque Employeur, est fondamentale.

Je vous présente 4 différents leviers que vous pouvez actionner afin de rendre plus visible votre marque et votre culture d'entreprise en dehors des locaux.

## La stratégie de contenu

J'ai eu cette discussion avec Didier GIRARD, co-CEO et VP Engineering de SFEIR, qui m'expliquait que dans le monde de la recherche, la reconnaissance s'acquiert par les publications.

Si tu crées quelque chose, mais que tu ne le dis pas, tu n'existes pas.

Le contenu peut être technique, en fonction des expertises de chacun, ou alors sur d'autres thèmes, la vie d'entreprise, la culture, les valeurs, etc.

Il peut prendre différentes formes : article de blog, vidéo, livre blanc, infographie, sondage, posts LinkedIn, etc.

Les canaux de communication pour les diffuser sont multiples également.

- Encouragez vos salariés à créer un blog et à l'alimenter dans leurs différents domaines d'expertise. Vous pourrez récompenser par une prime ceux qui contribuent le plus.
- Mettez en place des cursus de formation d'influenceurs, afin d'encourager l'advocacy auprès des salariés qui pourront publier sur des sites techniques, blogs, github, réseaux sociaux, etc.
- Utilisez les communiqués de presse.

## Les évènements

Les évènements offrent l'occasion de démontrer expertise et culture, rapprochant ainsi des candidats potentiels. Pour ces derniers, ces rassemblements facilitent la rencontre avec les employés et l'immersion dans la culture d'entreprise. Construisez autour de vos personas de candidats, en identifiant leurs intérêts et les évènements qu'ils fréquentent. Innovez dans la forme : complet en ligne pour une portée géographique étendue, présentiel pour la proximité, ou un mix des deux. Devenez un expert sur des sujets spécifiques en offrant des formations gratuites. Participez à des conférences, hackatons et parrainez des rencontres pour une visibilité accrue.

## Les réseaux sociaux

LinkedIn demeure primordial pour le recrutement, offrant divers avantages. Il permet d'identifier et d'atteindre un grand nombre de candidats, incluant les passifs, renforçant la Marque Employeur. Les interactions révèlent instantanément des informations sur vous et votre entreprise via les profils et pages LinkedIn.

Donc, cultivez votre image personnelle et celle de votre entreprise. Publiez régulièrement pour élargir votre réseau. Twitter amplifie la notoriété et la veille. Les autres réseaux sociaux semblent moins pertinents pour le recrutement, étant moins disposés à exposer personnellement auprès d'employeurs potentiels.

## Le Marketing Automation

Le marketing automation brille lors de recrutements massifs de profils similaires. Créez une stratégie d'attraction de candidats via divers canaux comme le site carrière, les réseaux sociaux, et les évènements, alignée sur votre contenu. Gérez les campagnes via annonces, partenariats, évènements et plus encore. Une fois les candidats dans la base de données, l'emailing automatisé guide le nurturing par newsletters, contenus qualitatifs et invitations aux évènements. Suivez leur engagement marketing avec des outils comme HubSpot, tandis que les systèmes de suivi des candidats (ATS) enregistrent l'activité de recrutement. Une fois assez engagé, un candidat peut être qualifié de "Hot Lead" et transféré à l'équipe de recrutement pour une démarche directe.

# Assumer sa culture permet d'éviter les erreurs de casting en recrutement

**" Une entreprise sans culture, c'est comme un zèbre sans rayure " — proverbe africain**

Assumer sa culture, c'est défendre sa singularité et porter haut les couleurs de sa culture d'entreprise pour attirer les profils en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et éviter les erreurs de casting.

Selon un rapport BPI, la culture d'entreprise revêt une importance capitale pour les Tech companies. Tous les éléments qui la composent, valeurs, mythes fondateurs & historiques, symboles et événements, qu'ils appartiennent au temps de travail ou aux moments plus conviviaux, servent à fédérer les équipes, à attirer des talents et surtout à créer un environnement différenciant s'approchant du concept de marque employeur des entreprises plus classiques.

Dans l'attraction et la rétention des candidats, la culture d'entreprise joue donc un rôle prépondérant car elle définit en quoi l'entreprise est unique.



## 1- Définir votre culture d'entreprise

Une culture ne se décrète pas, elle s'observe. Vous pouvez par exemple mener des entretiens en interne, avec différentes personnes de l'entreprise, en posant des questions du type : En quoi votre entreprise est unique ? Pourquoi l'avez-vous choisie ? De quoi êtes-vous le plus fier dans votre entreprise ? Pourquoi selon vous votre entreprise va réussir là où d'autres vont échouer ?

Cette méthode permet d'élaborer un culture book, qui donne de la matière - à travers des témoignages - que vous pourrez utiliser par la suite dans votre communication écrite ainsi que dans vos échanges en général avec les candidats.

Si votre culture d'entreprise est marquée par une mission sociétale, écologique, ou médicale, il est important de le mettre en avant car cela permettra d'attirer des talents qui cherchent à donner du sens à leur activité et qui partagent les mêmes convictions.

## 2- Faire vivre la culture d'entreprise

Comme l'on vit au quotidien dans une entreprise, on a tendance à croire que la culture d'entreprise est visible de tous. On ne se rend pas compte qu'elle ne l'est pas forcément en dehors des locaux. Or, il est important de la faire transparaître à travers sa communication Marque Employeur afin qu'elle soit visible auprès des candidats potentiels : annonces d'emploi, site web, communication écrite, réseaux sociaux, etc. au risque d'exclure les candidats qui ne s'y retrouveront pas. Attention néanmoins au "syndrome de la maison témoin" à savoir une distorsion entre l'image véhiculée et la réalité vécue du terrain.

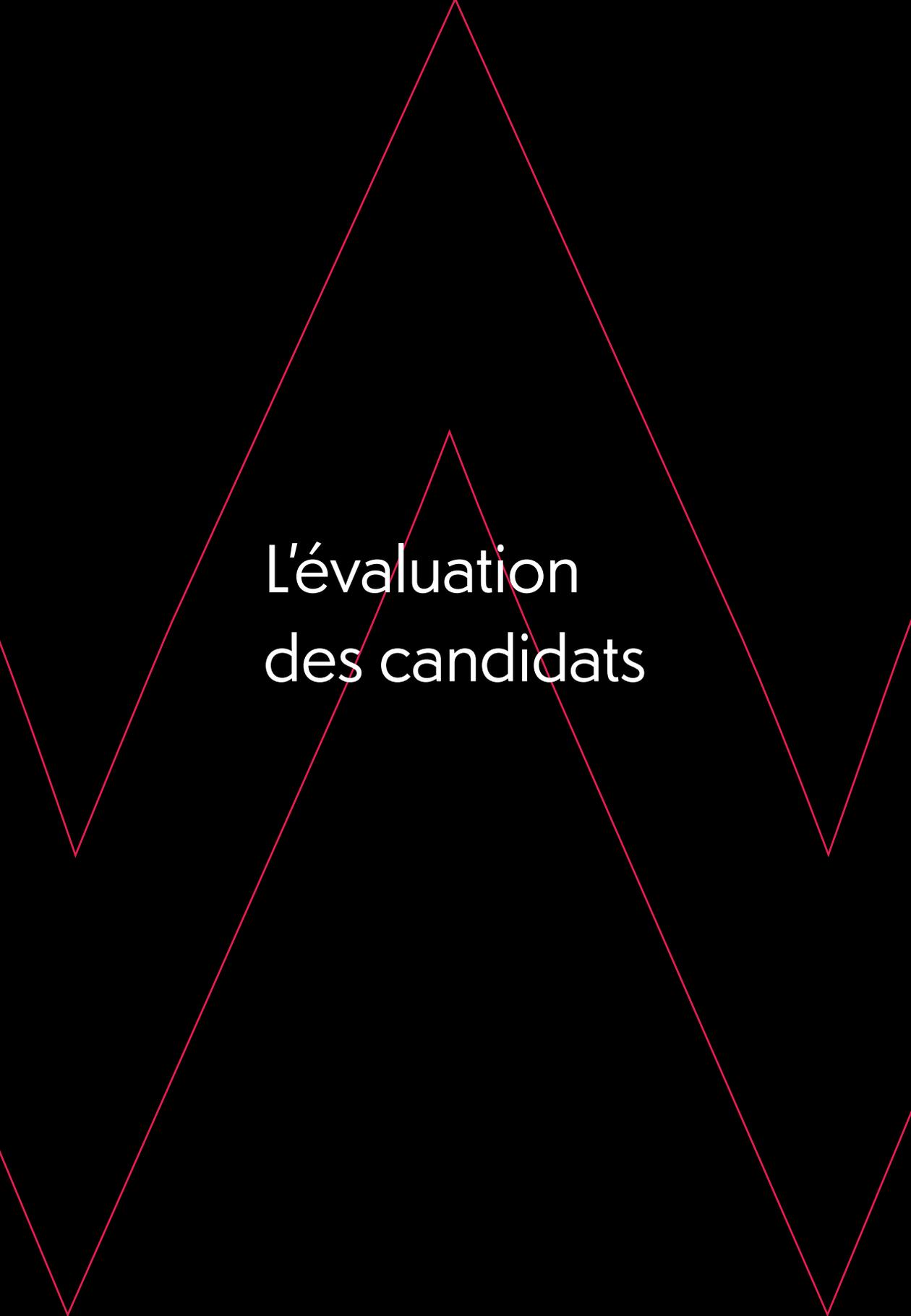
## 3- Utiliser sa culture comme outil de rétention

L'onboarding des nouveaux arrivants est un moment clé pour partager la culture d'entreprise, inculquer les valeurs et intégrer au mieux les collaborateurs. Par ailleurs, les dirigeants et fondateurs sont garants de cette culture, de sa propagation et de son évolution. Bien que chaque culture d'entreprise soit différente et singulière, certaines clés et bonnes

pratiques, comme une langue commune pour tous les échanges ou encore le partage régulier de la vision et des succès vont permettre de fédérer le plus grand nombre et faciliter une croissance continue qui ne mettra pas en danger la cohésion des équipes.

## 4- Faire évoluer sa culture d'entreprise avec agilité

Pour les Tech companies en croissance et/ou qui se lancent dans plusieurs pays, faire perdurer une culture d'entreprise au gré des passages à l'échelle est un réel défi. La croissance peut créer une distorsion entre les messages véhiculés par les dirigeants et fondateurs, et la réalité du terrain. Ainsi, il peut être intéressant de revoir régulièrement sa culture d'entreprise. Les valeurs peuvent être questionnées régulièrement auprès des employés (la récurrence peut aller de 2 à 5 ans en fonction de la vitesse de croissance de l'entreprise). On peut organiser des ateliers en sous-groupe dans toute l'entreprise afin de formaliser la culture. Maintenir ce système de questionnement permet de passer les paliers de croissance et d'éviter des distorsions dans la culture d'entreprise entre les différents employés.



L'évaluation  
des candidats

"C'est votre attitude, bien  
plus que votre aptitude, qui  
détermine votre altitude "

— Proverbe chinois

WE

# Évaluer les compétences techniques d'un profil IT à l'embauche avec la rolls des tests

Réussir sa transformation digitale sans avoir les bons profils Tech est hasardeux.

Recruter des profils Tech est un vrai challenge aujourd'hui, du fait de la pénurie de ces profils sur le marché. Néanmoins, il reste extrêmement important de ne pas transiger sur leur expertise technique ainsi que sur leur capacité à s'intégrer dans votre culture d'entreprise.

Lors d'un entretien préliminaire, il est nécessaire de s'aligner sur ce qu'on appelle les 3 fondamentaux en recrutement : **job, money & location**.

Par ailleurs, afin d'attirer les profils, notamment la génération Z, les notions de **sens, d'impact, de flexibilité** sont autant de critères qui pèsent fortement.

Ensuite, nous entrons dans la phase d'évaluation. Nous préconisons alors la mise en place de tests en pair programming afin d'évaluer les compétences techniques & humaines.

## — Les tests en Pair Programming, c'est la Rolls des tests

En se focalisant sur la pratique technique et les interactions, ce type de test permet de faire abstraction de critères discriminatoires comme les études, l'âge, le genre, l'origine, etc.

- 3 tests en pair programming, d'une durée de 45 minutes, avec 3 développeurs et développeuses différents de votre équipe de développement.

- Un test en algorithmique
- Un test en langage
- Un test en framework

Ces tests pourront se faire en présentiel (**le top** car il permet au recruteur de le voir évoluer au sein de vos équipes, et au candidat d'avoir un aperçu de votre culture d'entreprise), ou à distance (le plus pratique).

— **Pour chacun des tests, les 3 évaluateurs devront rédiger un compte-rendu sur :**

Les compétences techniques : les hardskills. Au-delà des compétences acquises, on mesure ici le potentiel des candidats, leur envie, motivation d'apprendre, de se remettre en question.

Les compétences humaines, les soft skills : ai-je envie de travailler au quotidien avec cette personne ?

— **Quand il y a un doute, il n'y a pas de doute : un seul NoGo des 3 évaluateurs équivaut à un arrêt du process.**

Tips additionnels :

- Former les évaluateurs, car être recruteur c'est un vrai métier ;
- Le format des tests en pair programming doit être méticuleusement étudié.

Afin d'attirer les profils, les notions de sens, d'impact, de flexibilité sont autant de critères qui pèsent fortement.

# Comment définir et évaluer les soft skills des candidats en 4 étapes

Nous allons parler à présent des *soft skills*, les compétences issues de l'intelligence émotionnelle et situationnelle qui régissent les rapports humains sont revenues sur le devant de la scène depuis 2010. Voici les 4 étapes que je vous conseille afin d'évaluer les soft skills des candidats à l'embauche.

## Étape 1 - Définir les soft skills indispensables & nécessaires pour l'entreprise

Ce qu'on appelle communément le *cultural fit*.

Assumer sa culture, c'est défendre sa singularité et porter haut les couleurs de sa culture d'entreprise pour attirer les profils en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et éviter les erreurs de castings. Il s'agit ici de réfléchir à ce qui définit votre singularité, et d'en décliner les soft skills qui ne sont pas négociables.

Un conseil : astreignez-vous à en limiter le nombre afin de rester focus, sinon vous risquez



credit photo : insta @ludovic70

de diluer votre évaluation dans trop de critères. 3 soft skills de cultural fit semblent être un nombre raisonnable.

## Étape 2- Définir les soft skills indispensables pour le poste

Il s'agit à présent de définir les *soft skills* nécessaires pour ce poste, dans cette équipe en particulier. Idem que précédemment, essayez de restreindre (5-10 max), et priorisez-les en mettant un coefficient supérieur aux critères les plus importants.

Voici des exemples de *soft skills* : sens du partage, écoute, pédagogie, capacité de synthèse orale (structuré), capacité d'analyse, humilité, répondant (capacité à faire bouger les lignes), accompagnement au changement, collaboration, curiosité, ouverture d'esprit, pensée critique, résolution de problèmes, créativité, prise d'initiative, apprentissage actif, sens du collectif, goût de l'effort, communication claire et efficace, mindset entrepreneurial, etc.

## Étape 3- Mettre en place un entretien structuré

Évaluer les *soft skills* est un exercice hasardeux car extrêmement subjectif. Il existe pléthore d'articles sur le sujet, la bête noire des recruteurs est ce qu'on appelle les **biais cognitifs**.

Un biais cognitif est une distorsion dans le traitement de l'information, un *raccourci de la pensée* susceptible de nous induire en erreur. Chaque humain est truffé de biais cognitifs qui se sont construits au fil du temps en fonction de son éducation, histoire, expérience, en somme de ses croyances. C'est la raison pour laquelle il est selon moi indispensable de confronter au moins 3 avis différents (on pourra aller jusqu'à 5 mais attention à ne pas aller au delà pour ne pas avoir un process de recrutement trop long).

Auparavant, les tests de personnalité étaient répandus mais ils le sont beaucoup moins à présent. Les entreprises telles que Google ou Amazon ont mis en place ce qu'on appelle des **entretiens structurés** avec des questions situationnelles ou comportementales. Il s'agit de placer la personne en situation afin d'évaluer le critère de manière indirecte.

## Google classe leurs questions selon 4 catégories :

Type de questions	Définition	Exemple de questions
<b>ROLE-RELATED KNOWLEDGE (RRK)</b>	Work proficiency, rate of advancement, difficulty of environment, significant work achievements	Pourrais-tu me parler d'un projet IT sur lequel tu as travaillé qui a eu de l'impact et dont tu es particulièrement fier ? <i>Questions additionnelles :</i> Comment as-tu atteint tes objectifs ? Qu'est-ce qui a fait que ce fut un succès ? Quel était le plus gros challenge ? Que ferais-tu différemment ?
<b>LEADERSHIP (L)</b>	Evidence of leading at work, school, and/or personal life, mentors/motivates others, influencing skills	Par quel genre de personne aimerais-tu être accompagné afin de te permettre de te développer professionnellement ? <i>Questions additionnelles :</i> Quelles sont les qualités que tu recherches en cette personne ? Que pourrais-tu faire pour développer ces mêmes qualités ? De quelle manière cette personne pourrait-elle t'aider à te développer ?
<b>CULTURE FIT (C)</b>	Ambition/drive team orientation, success in ambiguous environments, interpersonal skills, bias to action	Parle-moi d'une situation où tu as dû aider un.e collègue à monter en compétence ? <i>Questions additionnelles :</i> Quel était le contexte ? Comment avais-tu détecté que la personne avait besoin d'aide ? Peux-tu décrire comment tu l'as aidé ? Qu'as-tu appris des autres que tu as pu utiliser ? Qu'as-tu appris aux autres qu'ils ont pu utiliser ?
<b>GENERAL COGNITIVE ABILITY (GCA)</b>	Analytical ability, strategic thinking, intellectual curiosity	Peux-tu nous parler d'une situation où tu as perçu un point d'amélioration dans ton entreprise actuelle, et où tu as conduit un changement dans la structure ou le processus existant ? <i>Questions additionnelles :</i> Comment as-tu présenté le cas ? Quels sont les changements que tu as fait ? Quelles sont les ressources ou informations qui te furent utiles ? Quels furent les résultats à long terme ?

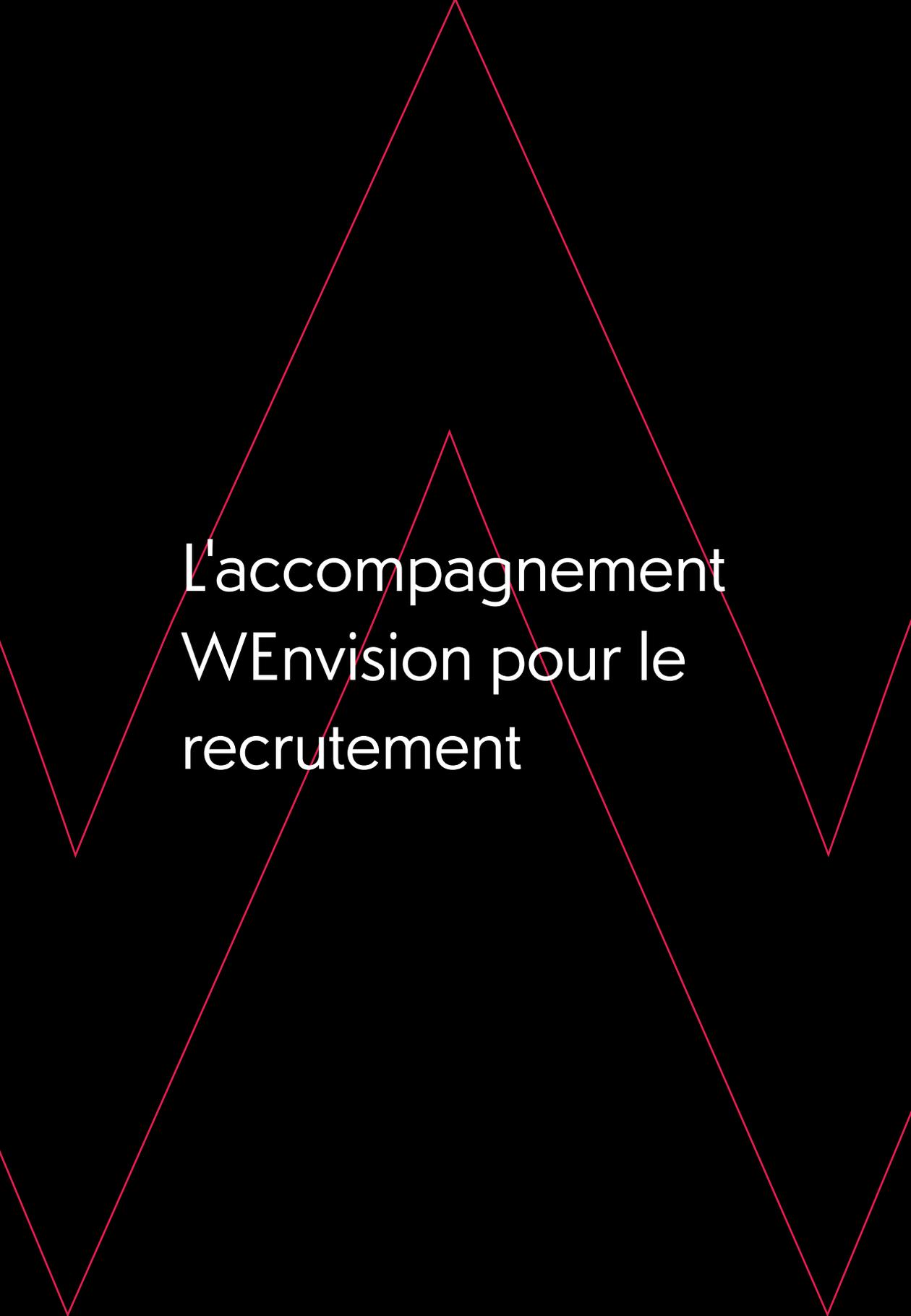
## Étape 4- Comparer vos avis pour diminuer les biais

Lorsque tous les interlocuteurs ont rencontré le candidat et documenté la scoring card, retrouvez-vous avec tout le monde afin de discuter du candidat.

Chacun va pouvoir exprimer son opinion, **qui doit être argumentée avec du concret.**

Phrases à bannir : j'aime - j'aime pas - je ne le sens pas - elle m'a serré bizarrement la main.

Vous verrez qu'à plusieurs, un choix assez unanime va s'imposer.



L'accompagnement  
WEnvision pour le  
recrutement

"Jamais, jamais, jamais.  
N'abandonnez jamais !"

— Winston Churchill

WE

# WEnvision

**L'approche Conseil de WEnvision : intervenir en parallèle sur la stratégie IT, l'organisation et la culture pour vous aider à devenir compatible avec le futur. Au sein de notre univers "organisation", nous pouvons intervenir à plusieurs niveaux.**

## Conseil en Change :

Service de conseil stratégique en gestion du changement, de la planification à la mise en œuvre, en passant par le suivi du changement. Nous vous aidons à minimiser les perturbations, à accroître l'adoption par les employés et à garantir un retour sur investissement durable."

- Formation et coaching en gestion du changement afin d'aider votre organisation à comprendre et à embrasser le changement, en minimisant la résistance et en maximisant l'engagement.
- Évaluation et diagnostic du changement en identifiant les risques, les opportunités et les domaines de résistance, afin de vous assurer que votre plan de gestion du changement est bien préparé et adapté à vos besoins spécifiques.

- Suivi et consolidation du changement en évaluant les résultats, à apporter des ajustements au besoin et à consolider les nouvelles pratiques pour garantir leur pérennité.

## Conseil en recrutement IT :

- Analyse de vos besoins en matière de recrutement IT en effectuant une analyse approfondie de votre entreprise, projets et de vos objectifs stratégiques à long terme.
- Définition des profils des postes à pourvoir en identifiant les compétences et les expériences nécessaires.
- Élaboration de stratégies de recrutement spécifiques pour répondre à ces besoins. Cela peut inclure la sélection des canaux de recrutement appropriés, la définition de profils de poste précis, la recherche de talents.
- Évaluation de candidats pour vous aider à sélectionner les meilleurs profils. Ces évaluations peuvent inclure des tests techniques, des entretiens approfondis afin d'évaluer les hard skills et les soft skills des candidats.

- Formations & coaching des équipes Recrutement inhouse, pour apprendre les meilleures pratiques de recrutement sur un secteur pénurique tel que l'IT et savoir utiliser les produits IA à bon escient.

## Conseil en marque Employeur :

- Analyse de la marque employeur : comprendre votre image actuelle en tant qu'employeur et identifier les domaines dans lesquels vous pourriez améliorer votre attractivité auprès des candidats.
- Développement d'une stratégie de marque employeur adaptée à votre secteur d'activité, objectifs et valeurs.
- Formation des équipes Recrutement afin de pousser l'approche sales, marketing & communication dans le Recrutement.
- Définir et déployer des stratégies d'acquisition de leads candidats (SEA/SMA, SEO, Inbound, retargeting).
- Piloter des campagnes et opérations de recrutement (offres d'emploi, partenariats, événements, marketing, etc.).

## Conseil en rétention des talents :

- Développement de process d'onboarding efficaces pour garantir une intégration réussie des nouveaux embauchés.
- Mise en place de chemins de carrière (Career Ladder) au sein des équipes Engineering afin de retenir les meilleurs talents et développer leurs compétences.
- Parcours de formation et de perfectionnement tech pour les internes en place (upskilling).
- Accompagnement à la mise en place d'Academy pour onboarder des promos de futurs internes (reskilling).
- Vision, Mission, Valeurs pour attirer et retenir les talents : Les personnes sont de plus en plus attachées à la mission et aux valeurs de l'entreprise. Celles-ci ne doivent pas seulement être affichées, elles doivent être incarnées par l'entreprise dans ses actes.

## **RPO et chasse de tête :**

- Allègement de l'équipe RH avec une flexibilité importante en termes de durée et de missions confiées au recruteur.
- Satisfaction des managers grâce à une proximité avec les opérationnels RH et Managers pour une meilleure compréhension des profils à recruter.

"Former suffisamment les gens  
pour qu'ils puissent partir, les  
traiter suffisamment bien pour  
qu'ils ne le veuillent pas."

— Richard Branson

WE

# Autrice des articles



## **Vanessa PERILLAT**

Chief Talent Officer de SFEIR et WEnvision

[perillat.v@sfeir.com](mailto:perillat.v@sfeir.com)

<https://www.linkedin.com/in/vanessa-perillat/>

Après un parcours en France et aux Etats-Unis, dans le business development, le marketing, et encore en tant qu'entrepreneuse, Vanessa anime depuis 5 ans les équipes Talent Acquisition de SFEIR et est en charge des recrutements pour WEnvision.

© SFEIR, 2023 - Mentions Légales  
Conçu, réalisé et édité par WEnvision.



WENVISION

contact@wenvision.com  
consulting.wenvision.com

[sf≡ir]

contact@sfeir.com  
www.sfeir.com

**Paris**

48, rue Jacques Dulud  
92200 Neuilly-sur-Seine  
+33 1 41 38 52 00

**Lille**

74, rue des Arts  
59800 Lille  
+33 3 66 72 61 32

**Strasbourg**

Crystal Park  
1, avenue de l'Europe  
67300 Schiltigheim  
+33 3 88 47 04 38

**Luxembourg**

5, Place de la Gare  
1616 Luxembourg  
+352 26 54 47

**Bordeaux**

5, rue de Condé  
33000 Bordeaux  
+33 5 54 07 19 72

**Nantes**

Halle 6 Est  
40 rue de la Tour  
d'Auvergne  
44200 Nantes  
+33 2 55 07 42 61

**Belgique**

Avenue des Arts 6  
1210 Bruxelles  
+32(0)2 899 83 70