

Les Echos

LEADERSHIP & MANAGEMENT

PALMARÈS 2021

DES MEILLEURS CABINETS DE RECRUTEMENT

- ❖ 250 CABINETS ET 50 PORTAILS passés au crible
- ❖ MÉTHODOLOGIE
- ❖ LES TENDANCES de l'Executive Search
- ❖ L'INTÉRIM reprend des couleurs tout en affrontant de profondes mutations
- ❖ LES PORTAILS s'inscrivent durablement dans le paysage



iStock

Muriel Jator
@Mjir75112

Digitalisation du « sourcing », des entretiens et de l'intégration, tests de personnalité, accueil à distance... Les processus de recrutement – Covid-19 oblige – changent du tout au tout. Cela vaut aussi pour le recrutement des membres des conseils d'administration, nous confie Bertrand Richard, senior advisor chez Spencer Stuart.

Pour embarquer leurs équipes vers une destination incertaine, les leaders vont devoir faire preuve d'endurance et de résilience, se familiariser avec l'échec et le doute, et affûter leur capacité à se relever très vite, préviennent nos chroniqueurs. Surtout, les connaissances classiques et l'intelligence analytique des candidats – en poste ou sur le carreau en raison, là encore, du Covid – n'étant plus que des prérequis, il s'agit désormais de tester allègrement les aptitudes comportementales et le potentiel de ces candidatures. Les 250 cabinets de

recrutement et 50 portails recensés, pour la quatrième année d'affilée, par Statista pour « Les Echos » savent que les candidats, frileux, sont néanmoins prêts à saisir toute bonne occasion d'évoluer au sein d'entreprises aux projets ambitieux et capables de satisfaire leur quête de sens. D'autant que les plans de restructuration à venir pourraient secouer nombre de comités exécutifs et de direction et toucher diverses strates d'experts et managers. Autre caractéristique de cette année, l'impact dévastateur de la crise sur l'emploi des jeu-

nes, à tous niveaux de postes. Mais bonne nouvelle, du côté de l'intérim : après une chute de l'activité, les couleurs reprennent sur fond de transformations protéiformes, apprend-on. Entretiens en visioconférence, signatures électroniques de contrats... La digitalisation des agences avance à marche forcée. Quant aux portails, ils redoublent d'activité pour faciliter la mise en contact entre candidats et entreprises. Associés, Covid et numérique contribuent à considérablement changer la donne et dessinent ainsi un nouveau paradigme. ■

« Les sociétés réservent les candidats au profil rare pour l'année d'après »

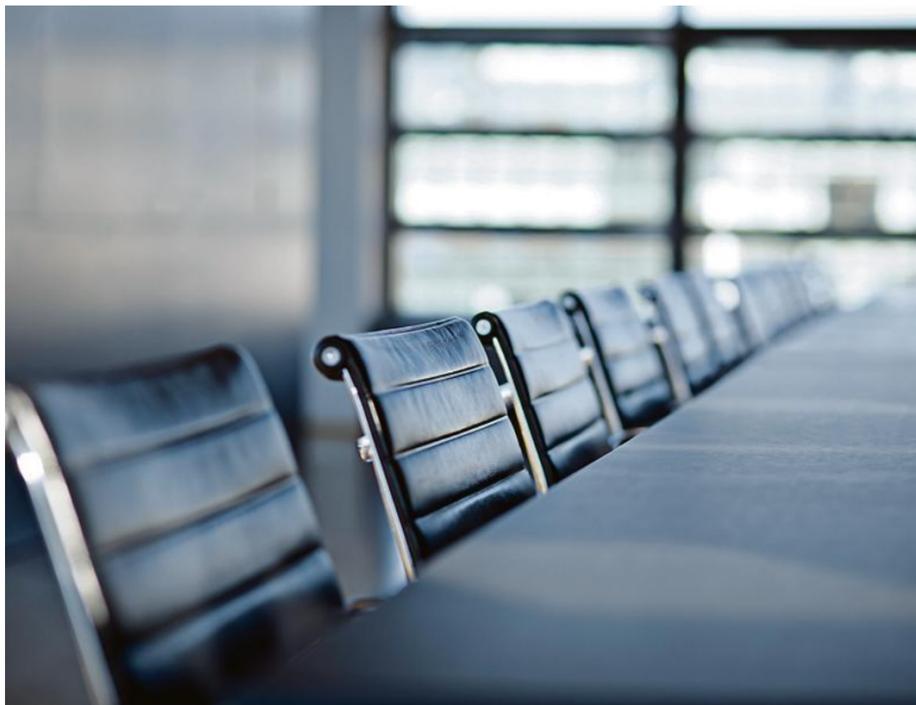
INTERVIEW La composition des conseils et la manière de recruter des administrateurs ont évolué au cours des dernières années. Quant à la pandémie du Covid-19, si elle perdure, elle aura aussi des effets. Explications par Bertrand Richard, senior advisor chez Spencer Stuart.

Propos recueillis
par **Laurence Boisseau**
@boisseaul

Fondé en 1956, Spencer Stuart est un cabinet de recrutement incontournable pour les hauts dirigeants et les membres des conseils d'administration ou de surveillance.

Comment les besoins des conseils d'administration ont-ils évolué depuis une dizaine d'années ?

Historiquement, les entreprises avaient tendance à chercher un candidat uniquement quand un mandat d'administrateur arrivait à échéance. La démarche était donc plutôt réactive que proactive. Cette approche a évolué depuis que le code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef recommande aux comités des nominations de se poser la question suivante : la composition du conseil est-elle adaptée aux enjeux stratégiques de la société ? Les conseils font donc leur plan stratégique à trois ou cinq ans et s'interrogent ensuite sur leurs besoins. A partir de là, il est facile de faire un dessin théorique de la composition d'un conseil cible. Qu'ai-je en trop comme types de profils ou pas assez ? On est ainsi, désormais, dans une gestion plus prospective de l'évolution de la composition des conseils. On ne fait plus le recrute-



Afin de pouvoir faire figurer le nom des administrateurs dans les résolutions soumises au vote des actionnaires, les entreprises effectuent leurs recherches entre septembre et février. Photo iStock

En pratique, comment fait-on pour recruter un administrateur ?

A partir de la population cible que l'on a identifiée, on sélectionne l'homme ou la femme que l'on veut approcher. Puis on l'approche, et on vérifie qu'il a bien les compétences requises. Ensuite, on analyse la manière dont il va prendre une décision. Quelle est son attitude face au changement ? Est-ce que sa décision est dictée par la recherche de la stabilité ? par son interaction avec les autres ? par rapport à son positionnement dans la société ? par souci d'efficacité ? ou par rapport au plaisir que cela lui procure ? Est-ce qu'elle est très indépendante ? Une fois que ce test a été fait, on regarde comment le conseil se situe, lui, dans sa totalité et on regarde si ce nouveau profil correspond à ce que l'on veut ou pas et s'il complète le profil du conseil.

Ensuite, il faut être certain que la personne a bien compris le rôle de l'administrateur. Elle doit surtout ne

pas se mettre à la place du dirigeant. Enfin, il y a le « fit », il y a des personnes avec qui on « matche » et d'autres pas. On présente deux ou trois candidats aux entreprises. Pour des questions de confidentialité, c'est le comité des nominations qui reçoit les candidats et pas le conseil.

Le gros des recherches d'administrateur a lieu entre septembre et février. Les entreprises doivent être prêtes pour février, car elles doivent faire figurer le nom des administrateurs dans les résolutions soumises aux votes des actionnaires.

Sur les profils rares, de plus en plus de sociétés préemptent les candidats et les réservent pour l'année d'après. Ce fut beaucoup le cas quand il y avait peu de femmes identifiées. Aujourd'hui, certaines sociétés font rentrer des censeurs, dans le même but, avant de les faire basculer en administrateurs pleins.

Est-ce que de nouveaux profils émergent ?

La question de la diversité hommes-

femmes est réglée. Aujourd'hui, les femmes occupent un peu moins de 50 % des sièges d'administrateur. Les conseils essaient désormais de maintenir l'équilibre, mais il n'y a plus de consignes pour recruter avant tout une femme. Nous pouvons recommencer à recruter des hommes. Nous cherchons aussi des profils de directeurs généraux.

« Le danger des conseils virtuels, c'est de passer à côté de tout ce qui se dit en dehors. La partie informelle de la réunion est importante pour la prise de décision. »

Dans un conseil, il faut absolument des personnes qui ont eu des problématiques comparables à celles que rencontre le DG de la société. Les directeurs généraux sont évidemment très demandés, d'autant qu'ils peuvent souvent n'avoir qu'un seul mandat d'administrateur en plus de leur fonction exécutive.

Les conseils des entreprises françaises recherchent aussi des étrangers. Actuellement, c'est compliqué de les faire venir, au vu du contexte. Et puis, il y a le problème de la langue. Les conseils se tiennent en français. Du coup, on recherche, plutôt qu'un étranger, un Français qui a une carrière à l'international.

Après, il est beaucoup question de digital. Les conseils souhaitent avoir des administrateurs digitaux à bord, mais ils ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent. Cela peut être un geek, une personne qui comprend ce que la société peut faire avec la technologie, ou encore quelqu'un qui conduit des transformations digitales. Idem pour les questions de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Les conseils subissent une grosse pression de la part des investisseurs institutionnels, en particulier des grands fonds de pension. Sur la RSE, c'est encore plus compliqué que pour le digital. Il est important que le conseil arrive à caractériser son besoin.

Quel est l'impact du Covid-19 sur le fonctionnement des boards ?

Il est trop tôt pour savoir si le Covid-19 aura un impact sur la composition des conseils. Les administrateurs ont en tout cas découvert les avantages et les inconvénients du travail à distance. Ils ont fait des réunions plus efficaces, qui commencent à l'heure et qui terminent à l'heure. Ils peuvent effectuer leur mission sans avoir à se déplacer. Par exemple, pour un Américain, cela prend une demi-journée au lieu de trois jours quand il avait à se déplacer. Le danger, si les conseils se développent sous forme virtuelle, c'est de passer à côté de tout ce qui se dit en dehors. Car la partie informelle de la réunion est importante pour la prise de décision consensuelle. Le risque aussi, à terme, c'est qu'on aura du mal, si la pandémie de Covid-19 dure, à faire venir



« Les conseils recherchent des étrangers, mais actuellement, c'est compliqué de les faire venir. Du coup, on cherche un Français qui a une carrière à l'international. »

Bertrand Richard
Senior advisor
chez Spencer Stuart

Spencer Stuart

un étranger en France pour des réunions physiques.

Au-delà de ces aspects, le Covid va totalement changer la problématique d'appréciation des risques. La technique qui consistait à dresser l'inventaire ne marche plus. Personne n'avait envisagé que tous les risques se déclencheraient en même temps parce que la réponse du gouvernement serait le confinement total et, donc, l'arrêt de toute activité. Les entreprises les plus promptes à réagir ont été celles qui avaient une activité en Asie, car elles avaient déjà vécu cela avec le SRAS.

La pandémie affecte-t-elle le marché du recrutement des administrateurs ?

Ce marché n'est pas affecté. Dans tous les cas, il faut remplacer ceux qui partent. Plus un cabinet est positionné vers le haut dans la hiérarchie de recrutement, moins il est sensible à la crise. Tout ce qui est en dessous du recrutement du comité exécutif, en revanche, rencontre des difficultés. ■

« On ne fait plus le recrutement d'un administrateur, mais on prévoit celui de plusieurs administrateurs dans les trois prochaines années. Par exemple, en 2021, je recrute un technicien, en 2022, un financier, en 2023, un DG. On remplace le besoin de recrutement dans un programme plus structuré. »

ment d'un administrateur, mais on prévoit celui de plusieurs administrateurs dans les trois prochaines années. Par exemple, en 2021, je recrute un technicien, en 2022, un financier, en 2023, un DG. On remplace le besoin de recrutement dans un programme plus structuré.

Doute, endurance et résilience, 3 aptitudes clés des talents de demain



LA CHRONIQUE DE MICHEL FONT ET GUILLAUME RAVIX

De la crise du Covid-19 émergeront des leaders qui acceptent le doute, reconnaissent leur fatigue, n'ont pas peur de l'échec et sont capables d'embarquer leurs équipes dans un voyage dont ils ne connaissent pas la destination.

Dans un monde plus incertain que jamais, les dirigeants omnipotents et omniscients ne sont tout simplement plus crédibles. Doute, endurance et résilience sont les aptitudes clés des talents de demain, qui devront prendre des décisions en terrain mouvant.

Les crises ont une vertu : elles produisent de nouveaux modèles de dirigeants, capables de s'adapter à des situations inconnues et d'interroger leur leadership. De la crise du Covid-19 émergeront des leaders qui acceptent le doute, reconnaissent leur fatigue, n'ont pas peur de l'échec et sont capables

d'embarquer leurs équipes dans un voyage dont ils ne connaissent pas la destination.

Résistance à l'échec

La pensée managériale s'est largement inspirée des principes Vuca, caractérisant un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu. Mais elle en a négligé un élément, pourtant primordial aujourd'hui : la résistance à l'échec.

Pour rester lucides, les nouveaux dirigeants ont intérêt à avoir une pratique sportive et spirituelle régulière.

Les process de recrutement font émerger les survivants, ceux qui ont triomphé de toutes les épreuves. Mais ils ont un angle mort : le comportement du candidat face à un cataclysme pouvant lui faire perdre pied. C'est pourtant l'un des

critères clés de recrutement des Forces spéciales : tant qu'elles n'ont pas vu un candidat en phase d'effondrement, elles ne lui font pas pleinement confiance.

Ces sorties de route sont révélatrices de la capacité à résister à l'échec, à en tirer les enseignements et à rebondir. Nous l'avons vu pendant le confinement : des managers à qui tout réussissait se sont littéralement effondrés, quand des profils moins académiques ont su s'adapter et affirmer un leadership de terrain.

Cette aptitude peut être évaluée dans le cadre de « business cases » visant à mettre les candidats en échec. L'objectif n'est évidemment pas de les humilier, mais d'observer la façon dont un dirigeant sait gérer la frustration, accepte l'idée qu'il n'existe pas de solution parfaite et décide de construire celle qui lui semble la moins portuse de risques.

Autre caractéristique déroutante de la crise actuelle : elle semble sans

fin, épuise les organismes et assèche la pensée. Pour rester lucides et préserver leur « outil de travail », les nouveaux dirigeants ont intérêt à avoir une pratique sportive et spirituelle régulière.

Un leadership à construire

La Cité Nexity, entité de valorisation et développement du capital humain du groupe immobilier, a construit des programmes destinés au top management autour de la formule « Equiper pour durer » : la notion d'endurance y est centrale. Elle est éprouvée au cours de sessions d'immersion permettant aux managers de (re)trouver la vérité du terrain, d'expérimenter et tester de nouvelles solutions et d'en tirer des conclusions transposables dans leurs pratiques professionnelles.

Les jeunes talents doivent admettre que leur leadership reste à construire. Ce n'est pas une expertise acquise mais une compétence humaine qui se forge dans la pratique et, plus encore, dans

l'adversité : quand leurs repères habituels auront disparu, ils devront savoir capter les signaux faibles, les transformer en vision et embarquer leur équipe vers une destination qui n'était pas forcément prévue au départ...

Michel Font est associé fondateur de Nelta.
Guillaume Ravix est directeur général de La Cité Nexity.

Sur le Web

● **ENTRETIEN EXCLUSIF AVEC ILHAM KADRI, CEO DE SOLVAY**
<https://cutt.ly/KhaJMEV>

● **COMMENT LE COVID-19 Pousse les Leaders au Changement**
<https://cutt.ly/uhaZtIL>

● **COVID-19 : VULNÉRABILITÉ ET RÉSILIENCE PROFESSIONNELLE**
<https://cutt.ly/thaZi3H>

EXECUTIVE SEARCH																
Informations générales				Secteurs d'activité*												
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Ingénierie	Transport, logistique et approvisionnement	Industrie et maintenance	Secteur public	Services financiers	Distribution, commerce et consommation	Digital, informatique et technologie	Santé	Luxe	Marketing et communication	Nombre de consultants en France*
Hays	www.hays.fr	Paris	20	★★★★	✓											-
Heidrick & Struggles	www.heidrick.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Horton International	www.hortoninternational.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Hunton Lewis CSA France	www.hunton-lewis.com	Paris	1	★★★★						✓	✓			✓		1-10
ITGS Executive Search	www.itgshr.fr	Levallois-Perret	1	★★★★★							✓				✓	1-10
Jouve & Associés	www.jouve-associes.com	Paris	1	★★★★						✓		✓			✓	11-50
Keyman	www.keyman.fr	Marcq-en-Barœul	4	★★★★	✓											11-50
Kienbaum	www.international.kienbaum.com/france	Paris	1	★★★★	✓											1-10
Korn Ferry Executive Search	www.kornferry.com	Paris	3	★★★★★	✓											11-50
Labeille Conseil	www.labeille-conseil.fr	Paris	2	★★★★							✓	✓	✓	✓		1-10
Lincoln	www.lincoln-group.fr	Paris	1	★★★★★						✓	✓	✓	✓			51-100
Livingstone RH	www.livingstone-rh.fr	Neuilly-sur-Seine	2	★★★★★	✓											1-10
MacAnders Group	www.macanders.eu	Paris	7	★★★★	✓											51-100
Menway	www.menway.com	Metz	80	★★★★	✓											101-500
Morgan Philips Executive Search	www.morganphilips.com	Neuilly-sur-Seine	3	★★★★	✓											51-100
N+1 Executive	www.nplus1executive.fr	Paris	1	★★★★	✓											1-10
Now Consulting	www.now-consulting.fr	Paris	1	★★★★	✓											1-10
Odgers Berndtson	www.odgersberndtson.com	Paris	1	★★★★	✓											1-10
Page Executive	www.pageexecutive.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★	✓											1-10
Perfhomme	www.perfhomme.com	Clermont-Ferrand	22	★★★★	✓											11-50
Persuaders Recrutement	www.persuadersrh.com	Paris	3	★★★★									✓			11-50
Profil Partenaire	www.profilpartenaire.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★	✓											1-10
Progress	www.progress-associes.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Randstad	www.randstad.fr	Saint-Denis	400	★★★★	✓											-
Rarebird	www.rarebird.fr	Nanterre	1	★★★★★	✓											1-10
RCR Recherche Conseil Recrutement	www.rcrexecutive.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓				✓	1-10
Robert Half	www.roberthalf.fr	Paris	7	★★★★	✓											101-500
Robert Walters	www.robertwalters.fr	Paris	4	★★★★	✓											101-500
Russell Reynolds Associates	www.russellreynolds.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Sapiancer RH	www.sapiancerh.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Segalen + associés	www.segalen-associes.com	Paris	1	★★★★★						✓	✓	✓	✓			1-10
Selescope	www.selescope.com	Paris	6	★★★★	✓											11-50
Sirca Executive Search	www.sirca.fr	Paris	3	★★★★	✓											1-10
Skillink	www.skillink.com	Paris	1	★★★★★		✓						✓				11-50
Solantis	www.solantis.fr	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Spencer Stuart	www.spencerstuart.com	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Stanton Wallace	www.stanton-wallace.com	Paris	1	★★★★								✓				11-50
Taste	www.tasterh.fr	Paris	1	★★★★★	✓											11-50
Taylor River	www.taylor-river.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Theodore Search	www.theodore-search.com	Rennes	2	★★★★	✓											1-10
Tillerman Executive Search	www.tillerman.fr	Paris	1	★★★★	✓											1-10
Transearch International	www.transearch.com	Paris	2	★★★★	✓											1-10
Urvika	www.urvika.com	Lyon	3	★★★★			✓	✓		✓	✓	✓				11-50
Vauban Executive Search	www.vauban-recrutement.fr	Paris	1	★★★★★						✓			✓			11-50
Vendôme Associés	www.vendome-associes.com	Paris	1	★★★★★						✓						1-10
Vidal Associates	www.vidal-associates.com	Neuilly-sur-Seine	5	★★★★	✓											-
XPR-IT	www.xpr-it.com	Paris	1	★★★★								✓				1-10
YouRise	www.yourise.hr	Bois-Colombes	1	★★★★							✓	✓		✓		1-10

*Statista a réalisé des recherches en août et septembre 2020 pour compléter ces informations.

Des cadres dirigeants frileux, mais attentifs aux opportunités

EXECUTIVE SEARCH La crise ayant secoué les équipes de direction, leurs membres ont développé de nouvelles attentes. Mais s'ils sont à la recherche de changement, ils restent prudents et analysent scrupuleusement chaque proposition.

Julie Le Bolzer

A lors que des pans entiers du marché du recrutement se sont affaiblis dès les premières heures du confinement, la chasse de têtes de cadres dirigeants et de profils experts n'a que légèrement ralenti. Du côté de ces profils rares, le radar à opportunités n'a pas été coupé. « La crise suscite une réflexion sur la solidité de son propre employeur, laissant apparaître que le poste actuel est peut-être plus à risque que celui proposé par un autre. Aussi les dirigeants restent-ils attentifs aux offres », observe Diane Segalen, fondatrice du cabinet d'Executive Search Segalen + Associés.

De surcroît, bien que les comités exécutifs (comex) et de direction (codir) soient, pour la plupart, parvenus à réagir en temps réel, cette apparente agilité cache parfois des dysfonctionnements. « La crise a secoué les équipes de direction et créé, par endroits, des tensions internes », pointe Jean-Marc Danton, directeur général de Progress Associés, cabinet spécialisé dans la chasse de têtes de dirigeants et cadres à haut potentiel, qui souligne par ailleurs l'émergence de nouvelles attentes. « Reflet des évolutions sociétales globales, les membres des équipes de direction ne raisonnent plus uniquement à travers

le prisme économique et s'interrogent sur le sens qu'ils donnent à leur carrière », dit-il, confirmant un mouvement de fond qui a remis les concepts de sens et d'utilité sociale au goût du jour, cela à tous les niveaux hiérarchiques.

Coup de frein à la mobilité internationale

Mais cette envie d'ailleurs est placée sous le signe de la prudence, et chaque opportunité est scrupuleusement radiographiée. « Avant de sauter le pas, les candidats font montre d'un besoin d'informations plus élevé que par le passé et évaluent davantage les risques », constate Julien Rozet, président du directeur d'Alexander Hughes International, cabinet expert de la recherche de dirigeants depuis 1957. Il décèle un degré de prudence similaire de la part des entreprises. « Il n'y a pas, pour le moment, de contraction majeure de business, les besoins des recruteurs restent sensiblement les mêmes qu'avant crise, néanmoins les clients ont tendance à se recentrer sur les fonctions régaliennes indispensables : directions opérationnelles, commerce, finance, RH, etc. », poursuit le dirigeant.

Un domaine subit toutefois un violent coup de frein : la mobilité internationale. « La pandémie a logiquement porté un coup d'arrêt aux flux géographiques », résume

« Les membres des équipes de direction ne raisonnent plus uniquement à travers le prisme économique et s'interrogent sur le sens qu'ils donnent à leur carrière. »

JEAN-MARC DANTON
Directeur général
de Progress Associés

Diane Segalen. Si l'attractivité du Royaume-Uni avait baissé antérieurement – incertitudes liées aux Brexit oblige ! –, « tout mouvement devient trop complexe aujourd'hui, et les candidats évoquent en priorité la volonté de protéger leur famille ». « C'est là un vrai changement : avant, les dirigeants voyaient l'internationalisation de leur carrière comme un tremplin et un passage presque obligé, ce qui n'est plus le cas dans le contexte actuel », analyse la chasseuse de têtes.

La mobilité entravée pour cause de confinement et de reconfinement génère une autre évolution : l'accélération de la dématérialisation des processus de recrutement, y compris sur les profils de dirigeants. Et les experts de l'Executive Search d'assurer que des DRH et des DAF ont bien été embauchés ces derniers mois sans aucun lien physique préalable avec leur nouvel employeur. L'épidémie de coronavirus a donc amplifié le recours aux outils numériques pour sourcer et recruter les leaders de demain.



La crise sanitaire a entraîné un questionnement chez les dirigeants, qui ont pour beaucoup changé façon de fonctionner. Photo iStock

Reste que la crise pourrait laisser apparaître d'autres stigmates. « Les dirigeants n'en sont qu'au début de leur questionnement, se rendant compte qu'ils doivent changer de logiciel, ce qui pourrait entraîner des mouvements... et tester, non pas les capacités de sprinteur, mais les aptitudes de marathonien des professionnels de l'Executive Search », remarque Jean-Marc Danton. Enfin, commence à se profiler à l'horizon une vague de vastes plans de restructuration, « ce qui laisse présager des réorganisations au

niveau des codir et des organigrammes, et donc des besoins futurs », conclut Julien Rozet.

Des baisses d'effectifs en perspective

Illustration qu'il pourrait prochainement y avoir du changement dans les équipes de direction, une étude du Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti) indique que la deuxième vague de Covid-19 n'est pas sans impact... Sur les 800 patrons d'ETI interrogés, un tiers envisage une diminution des

effectifs dans les trois prochains mois. Par ailleurs, la moitié des sondés dit avoir vu ses capacités d'investissements se dégrader.

Certes, la situation est contrastée d'un secteur d'activité à l'autre (celui des services résiste mieux que le commerce ou encore l'aéronautique). Néanmoins, dès qu'il est question d'emploi ou de trésorerie, les dirigeants sont en première ligne pour mettre sur les rails une nouvelle stratégie. L'Executive Search devrait donc, sans nul doute, rester actif. ■

LA CHRONIQUE D'ÉRIC ALBERT



Recruter un dirigeant sur son potentiel

Capacité à adopter un comportement, mais aussi, dans d'autres circonstances, le comportement opposé ; aptitude à changer... Les critères d'évaluation d'un dirigeant évoluent sensiblement.

Sur quels critères recruter un dirigeant, que ce soit en interne ou en externe ? Naturellement, sur son expérience et sa performance passée. On le questionne en détail sur sa façon de gérer différents types de situations. Ce qui donne une idée sur sa manière de faire face aux crises, son mode de management, sa capacité de leadership ou de collaboration avec ses pairs. C'est évidemment très utile, car chacun d'entre nous a tendance à reproduire son propre mode de fonctionnement. Il est donc très probable que, dans le futur, nous suivions la pente de nos pratiques et habitudes lorsque nous serons confrontés aux différentes situations professionnelles que nous rencontrerons. Est-ce que, pour autant, cela suffit à prédire les capacités futures d'un dirigeant ?

Attention aux intuitions

Espérons que non. Car si nos pratiques passées devaient prédire entièrement celles du futur, cela voudrait dire que nous y serions enfermés sans capacité d'en sortir ou de les dépasser. Il s'agit donc de chercher à évaluer une autre dimension, celle qui relève du potentiel. C'est sur ce sujet que l'on se trompe souvent dans le recrutement des dirigeants. Car on se fie

surtout à son intuition, elle-même très influencée par ses propres émotions. Pour peu que le candidat soit sympathique et que l'on imagine avoir du plaisir à travailler avec lui, on le trouvera volontiers plein de potentiel.

Comment évaluer le potentiel ? La première dimension pourrait être la diversité comportementale. Ou plus, exactement, la capacité à adopter un comportement, mais aussi, dans d'autres circonstances, le comportement opposé. Celui qui est naturellement dans la conviction est-il capable d'écouter et de changer d'avis ? L'enjeu ici est de tester la limite de chaque point fort et la souplesse de l'acteur.

Taille de l'ego

Dans le même esprit, il est utile d'apprécier la capacité à changer. Comment le dirigeant a-t-il organisé sa propre remise en cause ? En quoi sort-il régulièrement de sa zone de confort ? Enfin, il paraît utile de rester vigilant sur la taille de l'ego. Plus le dirigeant sera en position de pouvoir, plus son ego risque de gonfler au point de le submerger. Le goût pour le pouvoir et les attributs qui lui sont attachés sont à traquer, car ils sont autant de signaux d'alerte. A l'opposé, le sens de l'intérêt général, la capacité à s'effacer pour mettre en valeur les autres, une générosité de sa personne, le goût pour les réalisations collectives et un vrai sens de l'exemplarité sont positifs. Lorsqu'on recrute, il faut se méfier de soi, car c'est un jeu de séduction et de projections.

Eric Albert est associé gérant d'Uside

Merci à nos clients et à nos candidats, grâce à vous

Progress Associés obtient 5 étoiles dans la catégorie Executive Search.

"Executive Search"

Leader français du recrutement et du développement d'équipes dirigeantes, nous accompagnons dans la durée nos clients pour mettre en lumière les talents et construire l'avenir.

PROGRESS

ASSOCIÉS

Covid : le recrutement à distance des cadres dirigeants est à son paroxysme

DIGITALISATION Utilisation démultipliée des outils numériques du « sourcing » à l'intégration, tests de personnalité, accueil à distance... Les contraintes liées à la crise sanitaire ont modifié en profondeur les process, mais aussi le socle culturel des recrutements.

Julie Le Bolzer

Recruter un directeur financier sans l'avoir rencontré physiquement ou intégrer un directeur des ressources humaines directement en télétravail ? Cela paraissait impensable, pourtant le confinement et le contexte épidémique ont généré une dématérialisation tous azimuts des processus de recrutement, y compris pour les profils de très haut niveau. « Depuis mars 2020, une mission sur deux se finalise sans que l'employeur et le candidat ne se soient croisés une seule fois », confirme Isabelle Bastide, présidente de PageGroup, précisant que ce foisonnement d'échanges numériques relève de l'inédit pour certaines organisations hexagonales. « Jusqu'alors, seuls les dirigeants et entreprises évoluant à l'international utilisaient à ce point les solutions digitales », dit-elle.



Les entretiens par visioconférence se sont généralisés. Photo iStock

Moins discriminant

Si la crise a démultiplié le recours aux outils technologiques, elle a aussi fait évoluer le socle culturel des recrutements d'experts. « Avant la pandémie, la plupart de nos clients n'étaient pas prêts à abandonner cer-

taines traditions et habitudes, mais face à ce nouvel impératif, ils ont rattrapé leur retard technologique », observe Fabrice Coudray, managing director de l'activité executive search chez Robert Half, précisant

que cette transformation semble vouée à durer. « De plus, les entreprises n'attendent pas le retour de la rencontre présentielle systématique et poursuivront le recrutement à distance, notamment en accélérant la

chasse de nouveaux talents, trouvant par exemple les "capitaines de temps calme" contre des "capitaines de tempête". D'autres anticipent la reprise et veulent saisir dès maintenant des avantages concurrentiels en renfor-

çant leur direction commerciale. Mais toutes se tournent vers le recrutement à distance », souligne-t-il.

Recruteurs et candidats semblent avoir intégré ce nouveau paradigme à toutes les étapes, depuis le sourcing jusqu'à l'onboarding. Adepte de l'identification en ligne des meilleurs profils, Jacques Froiss-

Jusqu'alors, seules les entreprises internationales utilisaient à ce point les solutions digitales.

sant, fondateur d'Altaide, a commencé à approcher les candidats sur LinkedIn il y a plus de quinze ans. De son avis, « la digitalisation du sourcing a conduit à une sélection moins discriminante ». « Par le passé, l'outil favori des chasseurs de têtes était l'annuaire des grandes écoles, ce qui vous coupe par exemple de talents ayant effectué un MBA », précise-t-il, estimant que, à l'ère numérique, « les compétences tendent à prendre le pas sur la formation ».

Autre processus désormais paré des habits de la modernité, les tests

de personnalité ont eux aussi atteint l'état numérique. « Quel que soit le niveau de poste du candidat, directeur général ou responsable de business unit affichant cinq ans d'expérience, ce type de test permet d'objectiver notre perception des compétences douces, et donc de donner au client des conseils d'intégration et de management », indique Jacques Froissant. Vient ensuite l'étape des entretiens qui, dès les premiers jours du confinement, se sont révélés possibles grâce aux visioconférences. « Les recruteurs réticents, qui prônaient jusqu'alors l'appréciation du langage corporel, ont dû se rendre à l'évidence que ces outils fonctionnent », remarque Fabrice Coudray.

Accueil à distance

Enfin, la dématérialisation a atteint son apogée avec l'accueil à distance. En effet, l'onboarding est lui aussi entré de plain-pied dans le télétravail. « Tout cela participe d'une accélération considérable des processus de recrutement et ne semble pas perturber outre mesure les cadres dirigeants qui font preuve, le plus souvent, d'incroyables capacités d'adaptation », conclut Isabelle Bastide. ■

Mieux valoriser les « soft skills » des jeunes

2020 est une année noire pour l'emploi des jeunes. Les recruteurs vont devoir faire des efforts pour mettre en avant leurs compétences.

Léna Sanchez

La crise sanitaire a eu un impact dévastateur sur l'emploi des jeunes, à tous niveaux de poste. Les diplômés de l'enseignement supérieur et les profils de cadre junior ne sont pas épargnés. Les prévisions pour 2020 tournaient autour de 300.000 recrutements de cadres, mais dans les premiers mois de la crise, ce volume s'est massivement contracté. « Il existe un système de barrière à l'entrée dans le recrutement cadre qui se traduit en période de contraction par moins de postes pour les juniors sur des CDI, mais aussi sur des contrats courts. Il y a une baisse du

volume d'opportunités et des inégalités fortes, même s'il y a eu un volontarisme immédiat de la part de l'Etat qui a voulu prioriser cette question dès le début de la crise », souligne Damien Créquer, cofondateur du cabinet de conseil et de recrutement Taste.

Toutefois, les dernières années ont été caractérisées par un dynamisme accru dans certains secteurs porteurs pour les jeunes diplômés, souvent conforté par la crise. Ainsi, les métiers liés aux nouvelles technologies et à l'intelligence artificielle demeurent particulièrement attractifs et demandeurs de jeunes talents. « On voit également des signaux faibles d'un dynamisme dans le secteur de l'énergie et de la transition énergétique. Il s'agit d'une tendance qui existait et qui se renforce. Pendant le premier confinement, plus d'un tiers des levées de fonds ont été liées à la transition énergétique », précise Damien Créquer. Si des opportunités de recrutement

existent donc pour les jeunes cadres, des problématiques autour de l'orientation et la formation persistent. « On constate qu'il y a un vrai sujet sur l'orientation des jeunes. Même parmi ceux qui ont toutes les cartes en main : ils ont une vision réduite de l'univers des possibles. Il y a un vrai travail de familiarisation avec l'étendue du champ professionnel à faire. Ce peut être l'un des rôles des recruteurs car nous avons la chance de travailler sur une grande diversité de rôles et d'avoir une idée solide des secteurs qui recrutent », explique Xavier d'Aumale, consultant Executive Search chez Russell Reynolds.

Viser le potentiel

Pour les recruteurs, l'enjeu est donc de valoriser d'autres compétences chez les jeunes diplômés, et notamment leurs « soft skills ». Agilité, polyvalence, capacité à travailler en équipe et à se projeter sur un poste dans la durée sont autant de quali-

tés qui sont particulièrement recherchées. L'enjeu pour les cabinets est aussi d'accompagner leurs clients à faire des recrutements moins stéréotypés, basés moins sur les savoirs techniques et plus sur le potentiel des candidats. « Il y a beaucoup plus d'attentes sur les soft skills pour les profils jeunes, d'autant qu'ils ont parfois moins à apporter sur les compétences techniques et sur l'expérience. Les entreprises sont notamment demandeuses de compétences liées à l'agilité et à la capacité à utiliser une large palette d'outils informatiques. Il y a aussi plus d'attentes sur la partie présentation et communication. Nos clients recherchent des jeunes capables d'articuler pleinement leur pensée », résume Xavier d'Aumale.

Pour mettre en avant ces compétences auprès des entreprises, les modalités de recrutement et d'évaluation des candidats doivent s'adapter en tenant compte de la

montée en puissance du digital dans le contexte de crise sanitaire. « Le Covid accélère la prise en compte des soft skills, qui vont être nécessaires pour faire face aux incertitudes. Cela implique un recrutement plus outillé. Or, le rituel des entretiens en

présentiel est aussi balayé par la crise sanitaire. Nous sommes dans un moment où nous devons repenser ces rituels. C'est une opportunité pour revisiter le process et imaginer une nouvelle valeur ajoutée des recruteurs », conclut Damien Créquer. ■



La capacité des jeunes à travailler en équipe est appréciée par les recruteurs. Photo iStock

HC
RESOURCES

Annecy | Lyon | Paris | Grenoble |
Saint-Etienne | Strasbourg |
Villefranche-sur-Saône | Varsovie |
Poznan (PL) | Genève (CH)

Une équipe partenaire de vos projets
en recrutement et par spécialités :

- INDUSTRIE
- IT / DIGITAL / IOT
- BATIMENT / ENERGIE
- LEGAL
- BANQUE / FINANCE
- SUPPLY CHAIN
- DISTRIBUTION



Les Echos

LES MEILLEURS
CABINETS DE RECRUTEMENT

Managers et Spécialistes

• 2021 •

En collaboration avec Statista

contact@hcrecources.fr
www.hcrecources.fr

RECRUTEMENT DE MANAGERS ET SPÉCIALISTES																
Informations générales				Secteurs d'activité*												
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	Ingénierie	Transport, logistique et approvisionnement	Industrie et maintenance	Secteur public	Services financiers	Distribution, commerce et consommation	Digital, informatique et technologie	Santé	Luxe	Marketing et communication	Nombre de consultants en France*
Korn Ferry Professional Search	www.kornferry.com	Paris	3	★★★★★	✓											11-50
Kuribay HR Consulting	www.kuribay.fr	Lyon	1	★★★★★	✓											1-10
Labeille Conseil	www.labeille-conseil.fr	Paris	2	★★★★			✓				✓	✓	✓	✓		1-10
LeaderIA International Search	www.leaderia.com	Paris	1	★★★★★				✓								1-10
Linkare	www.linkare-consulting.com	Clichy	1	★★★★									✓			1-10
Livingstone RH	www.livingstone-rh.fr	Neuilly-sur-Seine	2	★★★★★	✓											1-10
LM5P Le mouton à 5 pattes	www.lemoutona5pattes.com	Marseille	2	★★★★		✓	✓			✓	✓	✓				11-50
MacAnders Group	www.macanders.eu	Paris	7	★★★★	✓											51-100
Maesina International Search	www.maesina.com	Levallois-Perret	1	★★★★							✓	✓		✓	✓	1-10
Manpower France	www.manpower.fr	Nanterre	700	★★★★★	✓											500+
Menway	www.menway.com	Metz	80	★★★★★	✓											101-500
Mercuri Urval	www.mercuriurval.com	Paris	2	★★★★	✓											-
Michael Page	www.michaelpage.fr	Neuilly-sur-Seine	9	★★★★★	✓											-
Multicibles	www.multicibles.fr	Poitiers	3	★★★★★	✓											1-10
OXMO	www.oxmo.fr	Nice	1	★★★★★	✓											1-10
Page Personnel	www.pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	19	★★★★★	✓											500+
Pearl Executive Search	www.pearl-executivesearch.com	Paris	1	★★★★	✓											11-50
Perfhomme	www.perfhomme.com	Clermont-Ferrand	22	★★★★★	✓											11-50
Persuaders Recrutement	www.persuadersrh.com	Paris	3	★★★★★			✓	✓		✓		✓	✓			11-50
ProEvolution	www.proevolution.pro	Mulhouse	7	★★★★★	✓											11-50
Profil Partenaire	www.profilpartenaire.fr	Boulogne-Billancourt	1	★★★★★	✓											1-10
R.C.V. Conseil	www.rcv-conseil.com	Saint-Cloud	1	★★★★★		✓	✓	✓						✓		1-10
Randstad	www.randstad.fr	Saint-Denis	400	★★★★	✓											-
Rarebird	www.rarebird.fr	Nanterre	1	★★★★★	✓											1-10
RH Partners	www.rh-partners.com	Mérignac	33	★★★★	✓											101-500
Robert Half	www.roberthalf.fr	Paris	7	★★★★★	✓											101-500
Robert Walters	www.robertwalters.fr	Paris	4	★★★★★	✓											101-500
S&you	www.sandyou.fr	Paris	6	★★★★		✓	✓			✓	✓	✓				11-50
Sapiance RH	www.sapiancerh.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Selescope	www.selescope.com	Paris	6	★★★★★	✓											11-50
Serendip Consulting	www.serendip-consulting.com	Neuilly-sur-Seine	1	★★★★★									✓			1-10
Skillink	www.skillink.com	Paris	1	★★★★★		✓						✓				11-50
Skills RH	www.skills-rh.fr	Paris	5	★★★★	✓											11-50
Solantis	www.solantis.fr	Paris	2	★★★★★	✓											11-50
Spring France	www.springfrance.com	Villeurbanne	31	★★★★★	✓											101-500
Talences	www.talences.com	Paris	1	★★★★★									✓			1-10
Talents Unis	www.talents-unis.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Taylor River	www.taylor-river.com	Paris	1	★★★★★	✓											1-10
Theodore Search	www.theodore-search.com	Rennes	2	★★★★	✓											1-10
Tovalea	www.tovalea.com	Paris	1	★★★★												1-10
Uptoo	www.uptoo.fr	Paris	7	★★★★	✓											51-100
Urban Linker	www.urbanlinker.com	Paris	2	★★★★		✓					✓	✓			✓	51-100
Urvika	www.urvika.com	Lyon	3	★★★★★	✓											11-50
Vidal Associates	www.vidal-associates.com	Neuilly-sur-Seine	5	★★★★	✓											-
Walters People	www.walterspeople.fr	Paris	4	★★★★	✓											51-100
YouRise	www.yourise.hr	Bois-Colombes	1	★★★★								✓				1-10

*Statista a réalisé des recherches en août et septembre 2020 pour compléter ces informations.

Talents : la crise hisse la supply chain au sommet

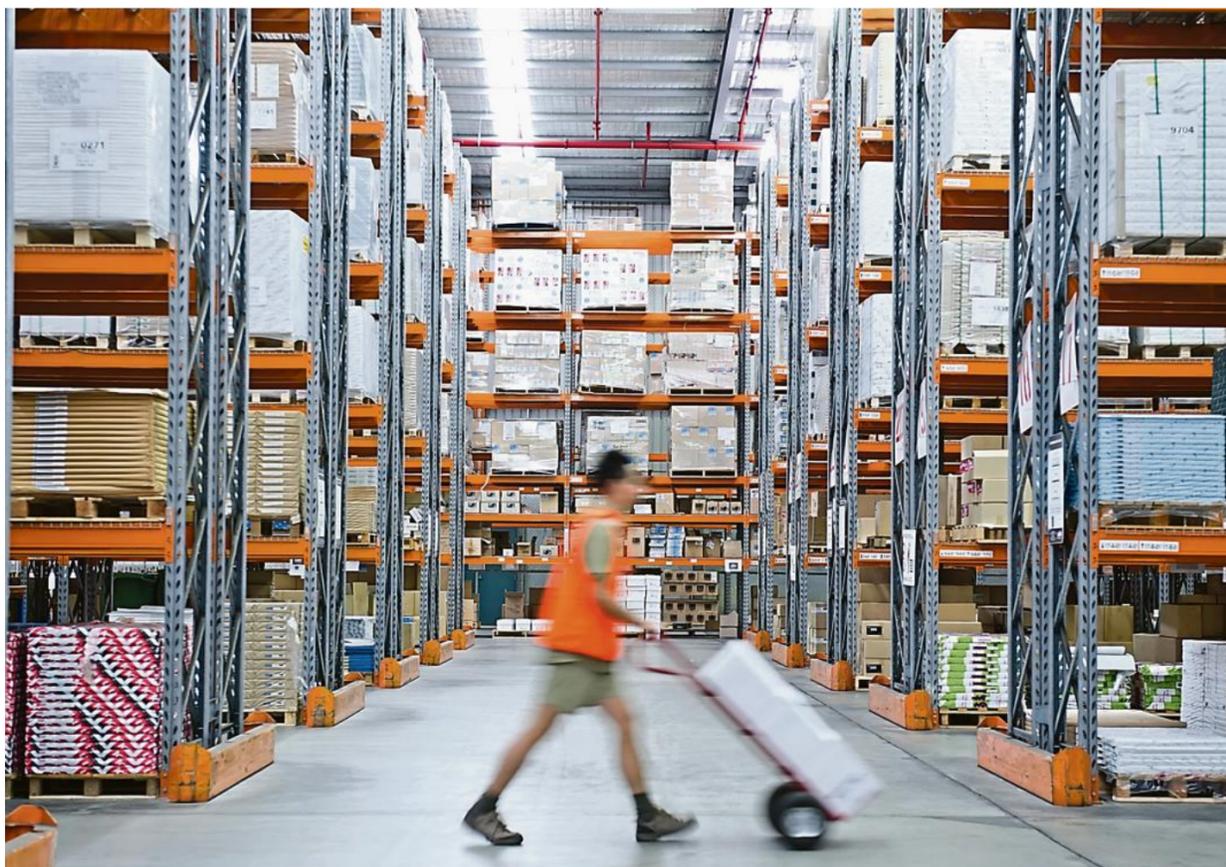
EXPERTISES Les compétences dans ce domaine sont demandées par tous types d'entreprises, les grands groupes autant que les start-up, et à tous les niveaux, des sièges sociaux aux entrepôts.

Julie Le Bolzer

A la manœuvre pour gérer les stocks, l'approvisionnement, le transport ou encore les prévisions de vente et donc l'adaptation de l'outil de production, les métiers de la supply chain se sont hissés sur le podium des principaux acteurs de la gestion de crise. « De fait, l'expression "l'intendance suivra" ne tient plus. Avec la pandémie, toutes les entreprises ont pris conscience qu'une stratégie décorrélée de la mise en œuvre ne peut pas fonctionner », résume Cécile Laroumanie, directrice experte en supply chain chez Bartle, cabinet de conseil en transformation, qui observe une ascension de ces fonctions vers les comités exécutifs.

Confirmant cette tendance, les cabinets de recrutement spécialisés constatent par ailleurs une revalorisation de ces métiers à tous les niveaux. « Il y a encore dix ans, le rôle de la supply chain était abscons au sein même des organisations. Mais, depuis, les missions de ces professionnels se sont considérablement modernisées et l'épisode épidémique a achevé de redorer leur blason », pointe Christopher Pécriaux, manager de la division supply chain chez Hays Paris. Il ajoute que le marché de l'emploi, dans ce secteur, reste pour l'instant équilibré, « avec des volumes de candidats et d'offres d'emploi équivalents, à l'exception de métiers très "bankable" où les profils manquent à l'appel ».

Ultra-professionnalisation
C'est notamment le cas des directeurs de site logistique, des responsables transport ou encore des chefs de projet, sortes de pilotes des innovations pour la gestion des flux, la coordination de la chaîne d'approvisionnement, etc. Ressenant, lui aussi, une certaine tension sur certains postes, Romain Devrière, directeur de Fed Supply, indique que « s'ajoute l'approche des fêtes de fin d'années, traditionnellement une période de pic



Les métiers de la supply chain, qui gèrent les stocks, l'approvisionnement, le transport ou encore les prévisions de vente, ont montré qu'ils étaient indispensables à la gestion de crise. Photo iStock

Les métiers de directeur de site logistique, responsable transport ou encore chef de projet sont en tension.

de recrutements. Résultat, les compétences en supply chain sont autant demandées au niveau des sièges que dans les entrepôts, et tout autant dans les grands groupes que chez les jeunes pousses ».

Pour les fonctions de direction, cette ultra-professionnalisation de la supply chain pose la question des compétences, qui ne peuvent se résumer au seul volet technique. « L'expertise sur la planification, le transport ou la gestion des stocks n'est pas suffisante, explique Cécile Laroumanie. La compréhension des évolutions sociétales qui impactent la supply chain, telles l'omnicapacité ou la dimension RSE, est également nécessaire. Tout comme de réelles capacités de leadership. » En effet, les différents acteurs de la supply chain interagissent avec des interlocuteurs multiples (mar-

keting, digital, achats...), ils doivent donc disposer d'un très bon sens relationnel.

Rémunérations de 75.000 à 200.000 euros
« Certains membres des équipes sont diplômés, d'autres pas, ces métiers se féminisent, sans oublier la dimension "dialogue social", avec une forte présence de collaborateurs syndiqués. Tout cela nécessite le sens de l'écoute et du dialogue, et la capacité de s'adapter », insiste Christopher Pécriaux, soulignant également l'importance grandissante des compétences numériques, dans un

environnement qui ne cesse de s'automatiser.

Afin de fidéliser ces experts, certaines entreprises sont prêtes à mettre main à la poche (la rémunération d'un directeur de supply chain varie de 75.000 à 110.000 euros pour deux à cinq ans d'expérience, et de 85.000 à 200.000 euros pour cinq à quinze ans). Mais, de l'avis de Cécile Laroumanie, les recruteurs peuvent également se rendre attractifs en faisant valoir l'afflux de transformations qui se profile, « tant en matière d'omnicapacité que sur les défis humains qui accompagnent ces transformations ».

Le management de transition, une nouvelle opportunité pour les cabinets de recrutement ?

Le management de transition se pose en levier pour surmonter la crise de Covid-19. Cette tendance suppose un temps d'adaptation pour les cabinets de recrutement.

Léna Sanchez

La crise générée par le Covid-19 change un peu la donne pour les cabinets de recrutement : les managers de transition sont de plus en plus sollicités par les entreprises pour mener à bien des missions urgentes, dont beaucoup en matière de restructuring. Ainsi, 33 % de leurs missions concernent désormais la gestion du changement. Cet enjeu était habituellement en 3^e position, après le management-relais et la conduite de projet.

La nécessité pour de nombreux cabinets de recrutement d'apprendre les codes du management de transition et de mettre en place ce type de service, afin de répondre aux besoins urgents de leurs clients, se fait de plus en plus pressante.

« Les grands cabinets ont déjà mis en place des départements dédiés au recrutement de managers de transition. Nous accompagnons les cabinets de taille moyenne désireux de démarrer dans ce domaine et qui se demandent s'ils doivent proposer ce type d'offre complémentaire à leurs clients, et ainsi les satisfaire tout en générant un complément de revenus à travers ce nouveau silo », explique Bruno Calbry, CEO et fondateur de 400 Partners, le premier réseau de managers de transition.

En pratique, cet accompagnement peut prendre plusieurs formes. Les spécialistes du management de transition épaulent le cabinet de recrutement et lui laissent le soin de la relation client. Ils peuvent se charger du « staffing » et du back-office, ou encore lui apporter un soutien dans la création, de A à Z, de sa propre pratique de management de transition.

Des codes spécifiques
Il s'agit, pour 400 Partners, de transmettre une expertise qui se distingue très nettement du recrutement et de la chasse de tête classique. Son

cœur de métier est d'ailleurs assez différent : une grande partie du travail s'effectue en amont pour identifier et qualifier des managers de transition, afin d'être en mesure de les recruter en quelques jours lorsqu'une demande se présente. « Le processus de vente d'une mission de management de transition répond à des codes spécifiques afin de créer la confiance avec le client. Comme chez Amazon, ce dernier vient à nous avec trois critères précis : il veut du choix, s'assurer que le manager est disponible et qu'il est prêt à le rejoindre demain », conclut Bruno Calbry. ■

Le client veut du choix et que le manager soit prêt à le rejoindre demain. »

BRUNO CALBRY
CEO de 400 Partners



Les managers de transition sont de plus en plus sollicités pour des missions de restructuring. Photo iStock

LU POUR VOUS

4 idées à retenir de... « Welcome to the jungle »



« Welcome to the jungle » de Jérémie Clédat et Laëtitia Vitaud, Vuibert, 256 pages, 27 euros.

Régine Turmeau

1 Marque employeur
La réputation importe plus que jamais. Les valeurs coïncidentelles avec les actions ? Tous les salariés recherchent davantage de souplesse et d'autonomie dans leur vie professionnelle. On connaît l'utilité du processus d'intégration (onboarding). Mais les dernières impressions (offboarding) comptent plus que ne l'imaginent les employeurs. Ceux qui partent demeurent des ambassadeurs influents, voire contribuer à recruter de futurs talents. Un nombre croissant de dirigeants adhèrent à l'idée qu'une bonne société agit pour le bien du monde.

2 Recrutement
Personne ne devrait être traité comme une « star » dont on tolère l'arrogance et l'inconduite. Appliqués au recrutement, les storyboards, qui permettent d'organiser des graphiques et des images sous forme de séquences, présentent une approche centrée sur le candidat. Peu à peu, les CV traditionnels sont supplantés par les médias sociaux.

De nombreux recruteurs utilisent désormais des logiciels de recrutement ainsi que les réseaux d' alumni, très précieux. Si vous êtes toujours à l'affût de pépites, vous aurez une longueur d'avance le jour où il s'agira de pourvoir un poste. L'escape game constitue aussi un excellent moyen de détecter de futurs potentiels.

3 Environnement de travail
Difficile de rester concentré lorsqu'on est bombardé de distractions : notifications des réseaux sociaux, bureaux en open space... La plupart des gens font acte de présence. Paradoxe : bien que le travail à distance se banalise (grâce à Slack, Skype...), l'emplacement n'a jamais eu autant d'importance, surtout dans un contexte d'augmentation des coûts de l'immobilier. Mieux vaut éliminer une situation centrale et donner aux salariés la possibilité de travailler en horaires flexibles.

Si la montée du télétravail semble inéluctable, à plein temps ce n'est pas une panacée. Travailler chez soi risque d'engendrer un sentiment d'isolement. Cessons cependant d'utiliser les discussions de groupe comme mode de communication par défaut ! Les humains ont besoin de se rencontrer de temps en temps.

4 Développement des talents
Les actifs doivent cultiver leur polyvalence et adopter un état d'esprit axé sur la mentalité de croissance (growth mindset). Trop d'entreprises consacrent beaucoup d'argent à des formations imposées. Le micro-apprentissage révolutionne la formation en entreprise. Il consiste à fractionner l'enseignement en petites portions faciles à digérer. Nos sociétés vieillissent et nous devrions accroître la diversité des âges au sein du personnel. La compétence culturelle suppose d'interagir efficacement quand on se trouve confronté aux différences. ■

Recrutement et opérations de discrimination positive au Brésil

VU AILLEURS Pour lutter contre le racisme structurel, la chaîne d'électroménager Magazine Luiza et la filiale de Bayer CropScience ont récemment lancé des programmes de « trainees » réservés aux Noirs et aux métis.

Thierry Ogier

— Correspondant à São Paulo

La démarche choquerait en France, mais elle s'impose au Brésil. Pour mener à bien son premier programme de recrutement et de formation de cadres réservé aux candidats noirs ou métis, la filiale brésilienne de Bayer CropScience a fait appel à deux cabinets de recrutement locaux. « Il s'agit d'une démarche 100 % en faveur de la discrimination positive afin de lutter contre le racisme structurel au Brésil », affirme Sofia Esteves, fondatrice du cabinet Companhia de Talentos, qui épaula Bayer CropScience pour sélectionner 19 boursiers parmi les milliers de candidatures reçues. Les heureux élus participeront à une formation de dix-

huit mois dans plusieurs services de l'entreprise pour les préparer à assumer des postes à responsabilité. Ils recevront une bourse de 6.000 reals par mois (1.000 euros), soit cinq fois plus que le salaire minimum local.

La formation dans des universités de renom ou la maîtrise parfaite de l'anglais ne sont plus exigées.

L'histoire personnelle des candidats est plus importante.

Favoriser l'inclusion
« Nous voulons vous connaître. Pas seulement recevoir votre CV », assure d'emblée le cabinet de recrutement. Dans la pratique, cela signifie que la formation dans des universités de renom ou la maîtrise parfaite de l'anglais ne sont plus exigées. « L'histoire personnelle des candidats est plus importante. Il s'agit de savoir comment ils sont parvenus à surmonter les difficultés, de rompre les paradigmes et de construire un



Chez CropScience, les heureux élus bénéficieront d'un entraînement spécial pour les préparer à assumer des postes à responsabilité, et donc les aider à éclore professionnellement. Photo iStock

pays plus juste », assure Sofia Esteves. Mauricio Rodrigues, vice-président en charge des finances à Bayer CropScience au Brésil, anime depuis plusieurs années le groupe Bay Afro, un programme de « mentoring » pour les jeunes Noirs au sein de l'entreprise. Mais ce programme volontariste de recrutement de « trainees » permet d'aller plus loin. « Il ne suffit pas de conduire les gens au bal. Il faut aussi les inviter à danser, a-t-il coutume de dire. Il ne suffit pas de mettre des gens d'ethnies les plus variées, de sexe ou d'orientation sexuelle différents, et ainsi de suite, au sein d'une entreprise... On doit s'assurer que l'environnement

facilite l'inclusion au maximum pour qu'ils puissent se sentir à l'aise et développer au mieux leurs carrières. »

Le thème de la discrimination positive en entreprise est loin d'être consensuel. Quand le grand distributeur Magazine Luiza a récemment lancé un programme de « trainees » réservé aux Noirs, il s'est attiré les foudres d'une magistrate qui a critiqué une forme de « racisme à l'envers ». Saisi, le ministère public du Travail a toutefois rejeté une dizaine de recours en justice contre le programme de discrimination positive. Plus discrets, d'autres ont soupçonné Luiza Trajano, présidente du conseil d'administration

de Magazine Luiza et créatrice du programme de « trainees » réservé aux Noirs, de pratiquer un bon coup de marketing... D'un autre côté, ce programme a fait l'objet de nombreux éloges. A la Bourse de São Paulo, les actions de Magazine Luiza ont même grimpé après son annonce. Des initiatives similaires ont également été lancées par Unilever et Ambev (filiale d'AB InBev), mais elles restent minoritaires dans le milieu des affaires au Brésil.

Volontarisme des décideurs
Les prises de position en faveur de la discrimination positive dans un pays multiracial comme le Brésil

dépendent encore largement d'un certain volontarisme de la part des décideurs. Luiza Trajano a révélé avoir pleuré lorsqu'elle a pris conscience de l'existence d'un « racisme structurel » au Brésil. « Durant de nombreuses années, il n'en était pas question. On n'en parlait pas, explique Sofia Esteves. Nous sommes désormais conscients de l'existence d'un racisme bien enraciné chez les gens, surtout les plus âgés. Donc on a besoin de prendre des mesures plus drastiques pour avoir davantage de Noirs qui puissent accéder aux postes de commande au sein des entreprises, afin que le Brésil devienne un pays plus juste pour tous. » ■

Intérim : mutations tous azimuts

Alors que de nombreux acteurs du travail temporaire ont subi une baisse de 80 % de leur activité dans les 48 heures suivant le coup d'envoi du premier confinement, le secteur de l'intérim reprend des couleurs, tout en affrontant des mutations protéiformes.

Julie Le Bolzer

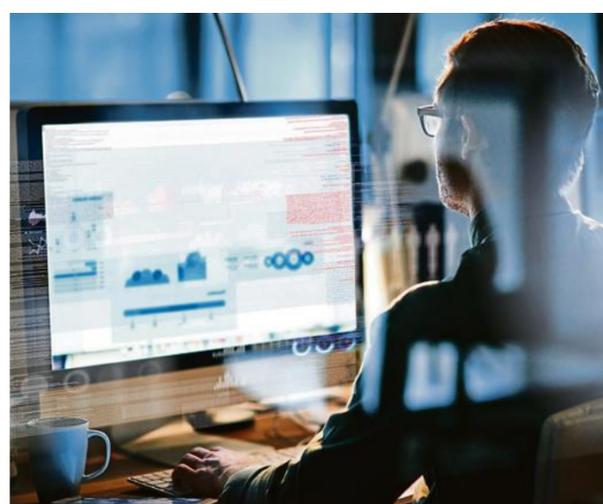
Miroir de la santé du marché de l'emploi, l'intérim reflète aussi les tendances qui façonnent les entreprises. Par-dessus le marché, la crise du Covid-19 exacerbe des dynamiques de changement amorcées timidement, ça et là, avant l'épidémie, et portées à leur paroxysme face à l'urgence de la relance. « L'évolution de certains métiers s'est accélérée, prouvant que la montée en compétences se révèle plus stratégique que jamais », observe Samuel Tual, président d'Actual Leader Group, acteur indépendant du travail temporaire, qui réalisait 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires avant la pandémie. A la tête de 400 agences et 1.650 salariés, le dirigeant préconise l'allongement des missions, facilité notamment par le CDI intérimaire, qui, selon lui,

« permettrait de couvrir les coûts de la formation ».

Autre mouvement de fond, la numérisation tous azimuts du secteur de l'intérim, avec une explosion du recours aux plateformes, applications et réseaux sociaux, visiblement vecteurs de flexibilité et d'agilité. Promoteur de « l'intérim digital », Alexandre Pham, cofondateur de Mistertemp' (130 agences, 250 millions d'euros de chiffre d'affaires), observe que « les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers les outils numériques pour gagner en réactivité ». « De surcroît, dans ce contexte de crise et de recherche d'économies, il s'agit de solutions moins onéreuses », dit-il, expliquant que Mistertemp' cherche le juste équilibre entre processus dématérialisés et relation physique.

Des attentes plus complexes

Pour sa part, la plateforme Qapa a digitalisé l'ensemble de ses métiers : identification des talents, correspondance entre l'offre et la demande et tâches administratives. « Cela nous a permis de rester actifs pendant le premier confinement et de répondre aux besoins de secteurs – comme la santé, la grande distribution et la logistique – qui avaient plus que jamais besoin de renforts », indique Stéphanie Delestre, fondatrice



Le secteur se numérise, avec un recours accru aux plateformes, applications et réseaux sociaux. Photo iStock

de Qapa. De son avis, le nouvel enjeu du travail intérimaire est de s'adapter en temps réel à des attentes plus complexes, « avec des métiers qui deviennent pénuriques du jour au lendemain, comme les caristes, les chauffeurs... »

Alexandre Pham constate lui aussi « une tendance à redorer le blason des métiers manuels, qui se révèlent indispensables au quotidien ». « Cette crise engendre plusieurs

paradoxes : il faut à la fois gérer l'apparition de nouveaux métiers et le retour en grâce des fonctions fondamentales. Ou encore faire face à des situations extrêmement contrastées d'un secteur à l'autre, avec d'un côté des pans entiers de l'économie qui sont sinistrés, comme dans l'aéronautique, la restauration collective et l'événementiel, et de l'autre des domaines qui ne se sont jamais aussi bien portés, comme la logisti-

« Cette crise engendre des paradoxes : il faut à la fois gérer l'apparition de nouveaux métiers et le retour en grâce des fonctions fondamentales. »
ALEXANDRE PHAM
Cofondateur de Mistertemp'

que, l'e-commerce, l'agroalimentaire... », détaille Alexandre Pham.

Il ressort donc que, malgré ces mutations, le travail temporaire reprend des couleurs. Premiers touchés par la crise, les acteurs de l'intérim sont aussi les premiers à être montés au front pour contribuer au rebond, tout en subissant une pression importante. « Alors que 80 % de notre activité s'est écroulée au lendemain de l'annonce du confinement, nous remontons la pente, mais tout se joue depuis la rentrée de septembre pour atteindre un niveau de croissance satisfaisant d'ici à la fin de l'année. C'est le syndrome du dernier kilomètre », souligne Samuel Tual. ■

• LU POUR VOUS

Vie pro : réussite et coups tordus font toujours bon ménage

Régine Turmeau

En entreprise, des méchants, des rustres ou des manipulateurs occupent parfois des postes à très hautes responsabilités. La culture de l'entreprise, les croyances du dirigeant, les normes et valeurs en vigueur ont un impact sur le comportement des salariés. Comment faire barrage aux personnes toxiques ?

1 Les profils toxiques
Selon des études, l'emmerdeur reçoit une augmentation plus importante que le gentil. Les attitudes désagréables sont perçues comme des signes prometteurs de réussite dans un système qui se durcit ! Le « CZ » (cynique-zappeur) ne compte que sur lui. Opportuniste, il surfe sur les modes. Il y a aussi le... sorte de mercenaire qui ne se pose pas de questions sur les raisons de son activité ni sur ses conséquences. Le consensuel, lui, laisse faire, incapable de prendre des décisions. C'est le management par l'inertie, qui risque d'entraîner de la démotivation chez ses collaborateurs. Le flic incompétent contrôle tout et tout le monde. Quant au pervers narcissique, il fixe des priorités floues, inatteignables, voire contradictoires, alterne flatterie et dévalorisation. Notons aussi le patron obsessionnel, qui plie la réalité pour quelle lui soit favorable. Il force ses équipes à réaliser ce qu'il veut.

2 Ceux qui sont juste énervants

On rencontre le vieux maître qui sait tout, souvent moraliste et donneur de leçons. Le soutien indéfectible écoute et ne cherche pas à prendre la place des autres. Le courtisan complimente ses collègues et est aux petits soins pour le chef. S'il est intelligent, il réussit à faire passer son côté lâche-bottes pour de l'altruisme ! Le marrant a de l'humour et apporte un peu de légèreté lors des moments de tension dans le service. Dans une entreprise, la recherche du pouvoir se superpose aux combats de chefs pour LA place de manager de managers. Les individus qui adhèrent au groupe peuvent ressentir un malaise lorsque des actes ne correspondent pas à leurs valeurs.

3 Guide de survie

Chacun joue un rôle. Certains tout en nuances, d'autres au premier degré. La vie en entreprise est un parcours du combattant pour mener une carrière ambitieuse et honnête face à des attitudes qui ne le sont pas toujours. La croyance en nos capacités est un soutien solide à la réalisation de nos objectifs.

4 Quelques pistes

Réaliser son travail sans tromper ni abuser les autres. Se prendre en charge. Avoir l'esprit d'équipe. Faire face aux situations. Respecter les règles... La vie en communauté est faite de transactions entre différentes personnes, avec des enjeux parfois considérables. ■



« Petit Manuel des techniques tordues pour réussir en entreprise » de Michelle Veyssières et Roland Robeveille, Gereso, 130 pages, 18 euros.

TRAVAIL TEMPORAIRE																
Informations générales					Secteurs d'activité*											
Entreprise	Site Web	Siège social en France*	Nombre de sites en France*	Score	Généraliste avec 6 secteurs différents ou plus	BTP / Bâtiment et travaux publics	Transport, logistique et approvisionnement	Industrie et maintenance	Secteur public	Ingénierie	Distribution, commerce et consommation	Digital, informatique et technologie	Hôtellerie et restauration	Santé	Agriculture	Pool de travailleurs*
Interim Nation	www.interim-nation.fr	Paris	30	★★★★		✓	✓	✓			✓		✓			-
Interima	www.interima.com	Nice	6	★★★★	✓											-
J4S Intérim & Recrutement	www.j4s.fr	Paris	1	★★★★	✓											37.000
Jobberry	www.jobberry.com	Paris	1	★★★★★	✓											500
Jubil Intérim	www.jubil.fr	Alès	41	★★★★	✓											3.000
Kara Travail Temporaire	www.kara.fr	Paris	1	★★★★							✓					-
Kelly Services	www.kellyservices.fr	La Défense	55	★★★★★	✓											-
Lynx RH	www.lynx-rh.com	Paris	25	★★★★★	✓											-
Manpower France	www.manpower.fr	Nanterre	700	★★★★★	✓											95.000
Menway	www.menway.com	Metz	80	★★★★★	✓											560.000
Missions Intérim	www.missions-interim.fr	Béziers	5	★★★★	✓											2.000
Mistertemp'	www.mistertemp.com	Paris	125	★★★★		✓	✓	✓		✓	✓					6.000
Page Personnel	www.pagepersonnel.fr	Neuilly-sur-Seine	19	★★★★★	✓											-
Planet inter	www.planet-inter.fr	Paris	1	★★★★		✓										19.000
PROMAN	www.proman-emploi.fr	Manosque	> 400	★★★★★	✓											45.000
Qapa	www.qapa.fr	Paris	1	★★★★	✓											5.000
Randstad	www.randstad.fr	Saint-Denis	400	★★★★★	✓											-
RAS Intérim	www.ras-interim.fr	Lyon	146	★★★★★	✓											49.000
Regional Intérim	www.regional-interim.fr	Montgermont	74	★★★★		✓	✓	✓						✓		-
Robert Half	www.roberthalf.fr	Paris	7	★★★★★	✓											-
Samsic Emploi	www.samsic-emploi.fr	Cesson-Sévigné	222	★★★★★	✓											-
SIM Emploi	www.sim-emploi.net	Saint-Lô	15	★★★★	✓											-
Sinclair Ressources	www.sinclairressources.com	Paris	2	★★★★	✓											400
Sintel Recrutement	www.sintel-recrutement.fr	Paris	1	★★★★			✓				✓					-
Skills RH	www.skills-rh.fr	Paris	5	★★★★★	✓											300
Sofitex	www.sofitex.fr	Paris	16	★★★★	✓											-
Spring France	www.springfrance.com	Villeurbanne	31	★★★★	✓											-
Staffmatch	www.staffmatch.com	Saint-Ouen	13	★★★★			✓				✓		✓			-
Start People	www.startpeople.fr	Saint-Julien-lès-Metz	225	★★★★★		✓	✓	✓							✓	-
Sup Interim	www.supinterim.fr	Golbey	97	★★★★★	✓											-
Supplay	www.supplay.fr	Reims	162	★★★★★	✓											-
Synergie	www.synergie.fr	Paris	> 370	★★★★★	✓											-
Temporis	www.temporis-franchise.fr	Toulouse	170	★★★★★	✓											8.000
Toma Intérim	www.toma-interim.com	Montbrison	34	★★★★		✓	✓	✓								-
Triangle Intérim	www.triangle.fr	Cergy-Pontoise	109	★★★★	✓											12.000
Walters People	www.walterspeople.fr	Paris	4	★★★★★	✓											8.500
WellJob	www.welljob.fr	Biot	62	★★★★	✓											2.000

*Statista a réalisé des recherches en août et septembre 2020 pour compléter ces informations.

Travail temporaire : comment Proman accélère

INTÉRIM Fondée il y a trente ans dans les Alpes-de-Haute-Provence, l'entreprise familiale et indépendante tient la dragée haute aux leaders du secteur et vise les 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2023.

Julie Le Bolzer

L'Hexagone a de l'appétit pour l'intérim. Non seulement la France est l'un des pays ayant le plus recours au travail temporaire, mais elle est également le berceau d'entreprises qui osent défier les mastodontes étrangers du secteur, l'américain Manpower, le suisse Adecco et le néerlandais Randstad. Parmi ces insolents se trouve Proman, entreprise familiale fondée à Manosque en 1990, qui figure dans le Top 5 des champions opérant sur le sol français et s'octroie 10 % des parts de ce marché évalué à 22 milliards d'euros (plus de 300 milliards à l'échelle mondiale).

De l'avis de Roland Gomez, 47 ans, directeur général de Proman, fils des fondateurs Evelyne et Roland Gomez senior, « les valeurs et l'ADN familial de l'entreprise » sont pour beaucoup dans le développement – via les croissances organique et externe – de la société... tout comme le pragmatisme. « Conserver le fonctionnement d'une organisation décentralisée et à taille humaine nous permet de rester agiles. De surcroît, le bon sens est le meilleur moyen de coller aux évolutions des besoins », résume celui qui prône « la rapidité d'exécution ».

Quand l'urgence est de se rapprocher des profils les plus éloignés de l'emploi, Proman mobilise des conseillers pour sillonner les territoires à bord d'un bus aménagé en agence mobile.

A chaque nouvel enjeu, l'entreprise indépendante aux 400 agences en France et 660 dans le monde – qui placent chaque jour plus de 45.000 intérimaires – trouve donc des solutions empiriques. Quand l'urgence est de se rapprocher des profils les plus éloignés de l'emploi, Proman mobilise des conseillers



L'entreprise familiale, basée à Manosque (Alpes-de-Haute-Provence), est dirigée par Roland Gomez, fils des fondateurs Roland et Evelyne Gomez. Photo Guy Christian/hemis.fr/AFP

pour sillonner les territoires à bord d'un bus aménagé en agence mobile. Lorsqu'une compétence manque à l'appel, une formation est mise sur pied en quelques jours à peine. Et quand le spécialiste du recrutement en intérim doit gagner en visibilité pour continuer à ravir aux concurrents des parts de marché, il s'offre un coup de projecteur planétaire en devenant partenaire officiel de la Coupe du monde de rugby, qui se tiendra en France en 2023.

« Ce sport incarne des valeurs qui nous sont chères, comme le collectif,

l'engagement, la solidarité... », indique Roland Gomez, ravi d'endosser l'habit de recruteur officiel de la compétition et bien conscient des retombées médiatiques des 48 matchs qui seront joués dans 9 villes françaises. Avant ce rendez-vous dans la « sphère » de l'ovale, Proman avait déjà renforcé sa notoriété en s'invitant dans d'autres importants événements sportifs mondiaux : en 2016, l'entreprise est partenaire du Championnat d'Europe de football (Euro 2016), dont elle recrute les hôtesses, chauffeurs et autres personnels de

sécurité ; en 2019, le groupe est recruteur officiel de la Coupe du monde féminine de football organisée sur le sol français. De quoi servir de tremplin au rayonnement international de la marque, présente à ce jour dans 13 pays.

Grand public et entreprises « L'objectif est de nous faire connaître à la fois du grand public et des entreprises de manière à gagner des clients », concède le dirigeant, qui vise les 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires à l'horizon 2023, contre 2,2 milliards en 2019. Ce défi se

révèle particulièrement ambitieux, à l'heure du Covid-19, qui n'a pas épargné le marché du travail temporaire. « Les effectifs d'intérimaires ont été réduits de 75 % dans les trois jours qui ont suivi l'annonce du premier confinement. Et l'année prochaine, le chiffre d'affaires cumulé de tous les acteurs français pourrait être amputé de 30 %, tombant à 15 milliards d'euros », prévoit le dirigeant, qui juge vital « de continuer à chercher des sources de différenciation dans nos métiers très concurrentiels » et qui s'efforce de rester optimiste. ■

LIP, chantre de l'intérim ultra-spécialisé

Quinze ans après sa création, la société lyonnaise de travail temporaire réalise près de 400 millions de chiffre d'affaires. Elle emploie 600 collaborateurs responsabilisés pour répondre aux besoins du terrain, tout en pouvant compter sur la personnalité charismatique du fondateur.

En tenue décontractée, un verre à la main, sur la terrasse de son domicile... Dans la websérie « Le Patron en confinement », Fabrice Faure s'est mis en scène plusieurs semaines durant, de manière à informer, à rassurer, à faire sourire... Bref, à maintenir le lien avec les membres de ses équipes. Président-fondateur du groupe LIP (« Les Intérimaires Professionnels »), le dirigeant n'a plus rien d'un « Petit Poucet » du travail temporaire. Sa société, lancée à Lyon, « from scratch », en 2005, emploie désormais 600 permanents et plus de 8.000 intérimaires. Son objectif d'atteindre 415 millions de chiffre d'affaires « ne se fera pas en 2020, mais à l'horizon 2021, crise oblige ».

Se considérant comme « un gros indépendant » de l'intérim, Fabrice Faure reste visé à son ambition de départ, à savoir sourcer une main-d'œuvre excessivement qualifiée dans trois secteurs : l'industrie, le transport et le tertiaire. « Fournir 200 manutentionnaires pour une ligne de production, je ne sais pas faire. En revanche, recruter une dizaine de soudeurs, de comptables ou de chauffeurs routiers extrêmement qualifiés, telle est ma spécificité », dit-il, ajoutant que le profil type de l'entreprise qui sollicite LIP est une PME de 10 à 20 salariés (excepté dans le tertiaire, où le spécialiste du travail temporaire œuvre aussi au côté de très grands groupes).

Internationalisation

Evoquer les enjeux globaux de l'intérim, Fabrice Faure pourrait aisément le faire. Sur le champ de la



La société a été fondée à Lyon, en 2005, par Fabrice Faure, qui la préside toujours. Photo Konrad K./Sipa

montée en compétences, LIP a créé son Ecole de la réussite, destinée aux profils en difficulté, dont la cinquième promotion vient tout juste d'être diplômée. Concernant l'internationalisation, il y a également

matière : le groupe compte trois bureaux à l'étranger, en Suisse, en Belgique et au Luxembourg. Et en termes de croissance, le dirigeant autodidacte a aussi des choses à raconter, puisque la société a réalisé

plusieurs acquisitions ces derniers mois, notamment Mantrans, expert de la logistique. Mais le promoteur des intérimaires ultra-spécialistes n'est pas du genre à s'exposer. « Je l'ai fait durant le premier confinement, car c'était mon rôle de communiquer auprès des équipes, mais, en temps normal, je délègue et je m'appuie sur l'expertise des collaborateurs », explique-t-il, précisant « donner le cap et laisser la main ».

Nouvelles entités

Ainsi, les 150 agences du réseau nouent-elles au quotidien une relation de confiance avec les travailleurs temporaires et les entreprises, afin d'identifier les transformations nécessaires. Illustration avec la création de nouvelles entités et les opérations de croissance externe qui ont permis au Groupe LIP de se spécialiser dans les services à la personne (avec le lancement de Monsieur et Madame LIP), dans la gestion de la paie (via l'acquisition d'Opalink) ou encore dans le portage salarial (avec le rachat de BeBoss). « Mais personnellement, mon chantier prioritaire, ce sont les intérimaires », note Fabrice Faure. — J. L. B.

• DÉCRYPTAGE

Le « job crafting » profite autant aux salariés qu'à l'entreprise

Entreprises, dès lors que vous laissez vos collaborateurs choisir des rôles qui leur parlent, leur engagement redouble, ils s'épanouissent au travail et contribuent à une meilleure performance collective.

La rédaction

Si le sujet fait, depuis peu, débat dans une France encore très imprégnée de management vertical, cela fait plus d'une dizaine d'années que la Ross School of Business, l'école de commerce de l'Université du Michigan, aux Etats-Unis, a orienté ses recherches autour de ces deux questions : qu'est-ce que le « job crafting » ? Et en quoi importe-t-il ? (« What is job crafting and why does it matter ? »).

Exploiter des qualités encore inexplorées

Avec le « job crafting », adieu la fiche de poste, place à la maximisation des talents. Cette pratique incite à parler bien plus volontiers de « personne à intégrer » que de « poste à pourvoir ». Des entreprises commencent à comprendre l'avantage qu'elles pourraient en tirer. Et même au sein des moins progressistes d'entre elles, des collaborateurs volontaristes, suffisamment imaginatifs et bien évidemment diplomates osent prendre l'initiative de remodeler leur « job » à leur image. Avec le souci d'être enfin en mesure d'exploiter certaines de leurs qualités encore inexplorées par leur environnement professionnel.

Les salariés ont ainsi la possibilité d'être en adéquation avec leurs motivations et passions et de mettre leurs points forts au service de la performance collective. Car dès lors que l'entreprise laisse ses collaborateurs choisir les rôles qui leur parlent, insistent Joost Minnaar et Pim De Morree dans leur ouvrage « Corporate Rebels » (Dunod), leur engagement redouble, ils s'épanouissent au travail, font preuve de résilience et contribuent au succès de l'entreprise.

C'est, en définitive, assez logique, il suffisait d'y penser et de l'exprimer. Reste quand même la tâche la plus ardue : généraliser la pratique, en toute concertation et dès lors que le projet est réaliste. ■

Etymologie et traduction

Cette expression anglaise vient de « job », pour travail ; « craft », pour artisanat, et « crafting » pour signifier l'art de fabriquer quelque chose de ses mains.



Avec le « job crafting », il est possible de remodeler son emploi à son image. Photo iStock

150
AGENCES

du réseau LIP sont en activité sur le territoire.

PORTAILS						
Site Web	Recommandation		Portails généralistes*	Portails spécialistes*	Spécialités*	Nombre d'offres disponibles*
	Candidats	Manager RH/Consultants de cabinets				
1taf.com	★★★★	★★★★	✓			120.000
acuite.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie de l'optique	1.500
admincompta.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'administration et la comptabilité	1.000
adzuna.fr	★★★★	★★★★	✓			800.000
aerocontact.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie aéronautique	1.500
aeroemploifformation.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie aéronautique	1.500
apec.fr	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour cadres et jeunes diplômés	100.000
apecita.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi en agriculture, agroalimentaire et environnement	-
cadremploi.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour cadres	7.000
cadreo.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi pour cadres	15.000
careerbuilder.fr	★★★★	★★★★	✓			6.000
carriereonline.com	★★★★	★★★★	✓			200.000
chimie.work	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie chimique	-
chooseyourboss.com	★★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'informatique et le numérique	-
cornerjob.com	★★★★	★★★★	✓			-
directemploi.com	★★★★	★★★★	✓			110.000
distrijob.fr	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le retail et la distribution	7.000
dogfinance.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans le secteur financier	6.500
emploi.lagazettedescommunes.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans la fonction publique territoriale	7.000
emploi.leem.org	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie pharma	1.700
emploipublic.fr	★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans la fonction publique	10.000
emploi-territorial.fr	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi dans la fonction publique territoriale	11.000
fr.fashionjobs.com	★★★★	★★★★		✓	Offres d'emploi dans l'industrie de la mode, du luxe et de la beauté	2.300
glassdoor.fr	★★★★	★★★★	✓			300.000
hosco.com	★★★★★	★★★★★		✓	Offres d'emploi en hôtellerie et restauration	-

Les portails facilitent la mise en relation directe

WEB Généralistes ou spécialisés, ces sites s'imposent comme des acteurs incontournables du recrutement et de la recherche d'emploi. Malgré la crise sanitaire, ils fournissent une grande diversité d'offres accessibles rapidement.

Léna Sanchez

Si la crise du Covid et le confinement du printemps 2020 ont porté un coup à l'emploi – ce qui s'est ressenti sur le nombre d'offres disponibles –, la plupart des portails ont constaté un rebond à partir de l'été. Le site Monster.fr, par exemple, bien établi dans le paysage des portails de recrutement en ligne depuis des années, est passé de 65.000 annonces d'offres postées pendant le premier confinement à 90.000 à la rentrée. Ces offres d'emploi sont aussi beaucoup plus consultées, suscitant 41 % de candidatures en plus que celles déposées en 2019. « Certaines entreprises souhaitent maintenir un élan économique en recrutant à nouveau. En face, les candidats sont là. Certains ont perdu leur travail pendant la crise, d'autres, en réaction aux obstacles des derniers mois, sont en quête de sens et cherchent à donner une direction nouvelle à leur carrière », explique Romain Giunta, responsable du marketing chez Monster.

Une ressource pour les cabinets de recrutement

Un dynamisme qui s'avère d'autant plus crucial que la logique des portails, distincte de celles des cabinets de recrutement « classiques », est de proposer un service de mise en relation directe des candidats et des recruteurs. En ce sens, ils fournissent un travail complémentaire à celui des cabinets de recrutement. « La différence principale avec les cabinets de recrutement, c'est que nous ne sélectionnons pas les candidats. Le cœur de notre métier est de mettre en relation. Il ne s'agit pas simplement de diffuser des offres d'emploi, mais plutôt de travailler sur le traitement de la donnée pour faciliter la recommandation par des algorithmes et diriger des candidats vers les cabinets ou les offres qui leur correspondent », souligne David Beaurepaire, directeur délégué de HelloWork (qui édite les sites emploi RegionsJob, ParisJob, Jobijoba...). La plupart de ces plates-formes proposent également aux recruteurs des CVthèques utilisées



Depuis la fin du premier confinement, les sites consacrés à la recherche d'emploi enregistrent une augmentation des offres postées comme des consultations par les candidats. iStock

comme une ressource supplémentaire pour identifier de nouveaux candidats. « Il y a des années, on annonçait la mort du CV et des offres d'emploi classiques. Mais, pour le moment, on n'a pas trouvé mieux pour exprimer le besoin des entreprises et l'intérêt d'un candidat, et c'est pourquoi la base de profil-CVthèque, riche de plusieurs millions de profils actifs, est précieuse », ajoute David Beaurepaire.

Pour les portails, la priorité est aussi d'apporter une réponse aux nouveaux usages et aux nouvelles attentes des personnes en recherche d'emploi. Par exemple, sur

Ces sites proposent aux recruteurs des CVthèques, ressource supplémentaire pour identifier de nouveaux candidats.

Monster, le télétravail arrive désormais en 21^e position des mots-clés les plus recherchés, alors qu'il n'était qu'à la 491^e position en 2019. De plus, les candidats cherchent davantage un emploi en région (+ 62 % des recherches par rapport à 2019) qu'à Paris. La capacité des

portails à identifier et à analyser ces tendances, grâce à une étude très fine des données renseignées, leur confère une valeur ajoutée pour mieux appréhender les besoins des utilisateurs.

Analyse sémantique des profils et mots-clés

Les algorithmes de big data développés et utilisés dans ce cadre peuvent reposer notamment sur une analyse sémantique poussée des offres d'emploi postées et des CV des candidats. « Nous misons sur des algorithmes de big data qui s'entraînent sur des données à partir de nombreux CV

et de nombreuses offres. L'idée est d'analyser sémantiquement les données des candidats pour leur présenter des offres en fonction de leurs profils et mots-clés, et pour proposer leur profil à des recruteurs s'ils sont pertinents du fait de leurs compétences ou de leur potentiel à évoluer sur un poste », souligne Romain Giunta.

Prochaine étape : affiner les algorithmes pour encore mieux prendre en compte certaines priorités plus secondaires des candidats, comme le temps de transport et la proximité de l'entreprise avec le domicile, afin de les orienter vers les offres les plus adaptées. ■

Leboncoin, une plate-forme digitale au service de l'humain

Le site développe son activité liée au recrutement et à la recherche d'emploi. Pour cela, il s'efforce d'aider les entreprises à mieux se présenter aux éventuels candidats.

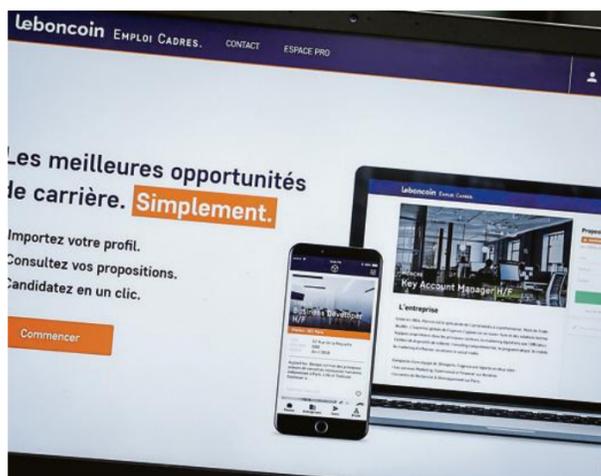
Certains l'ignorent encore, mais l'emploi a toujours été au cœur des priorités de Leboncoin, depuis sa création en 2006, souligne Pauline Roche, directrice du département emploi du site. Un travail de fond, qui associe spécialistes de l'emploi, du recrutement et de la data, permet aujourd'hui à la plate-forme de vente entre particuliers de compter sur une audience exclusive de 1,7 million de candidats non présents sur d'autres portails. Par ailleurs, chaque mois, elle est visitée par 2,9 millions de candidats en recherche active d'emploi. En dépit du Covid, environ un million d'offres ont été déposées en 2020, soit 20 % de plus qu'en 2019.

Ces bons résultats, les équipes de Leboncoin estiment les devoir à leur philosophie qui ne s'est jamais démentie : favoriser la relation

humaine et le contact direct entre entreprises et candidats. Des efforts sont ainsi fournis pour répondre à la demande accrue des candidats de connaître plus intimement les entreprises auprès desquelles ils postulent. « On constate que lorsque les candidats regardent les offres, ils accordent une attention particulière à l'entreprise et à la marque employeur. Ils ne choisissent pas un poste, mais bien un poste au sein d'une société. Il est donc très important de soutenir les entreprises sur ces aspects, même les plus petites qui ont moins intégré ces codes », note Kim-Xuan Nguyen, directrice du marketing emploi.

Marque employeur

Leboncoin aide donc les entreprises à maîtriser le concept de marque employeur et les codes de recrutement des grands groupes, en mettant à leur disposition une page employeur. Elles peuvent y décrire et promouvoir leur environnement de travail, leurs missions et leurs visions, et humaniser le processus de recrutement en ajoutant des photos des équipes. Cette volonté d'accompagner tout le tissu



Depuis cette année, les entreprises de moins de 10 salariés peuvent déposer des offres d'emploi gratuitement. Photo Leboncoin

économique et entrepreneurial français s'est également manifestée, cette année, avec la décision de rendre 100 % gratuite la dépose des offres d'emploi pour les entreprises de moins de 10 salariés. « Notre objectif est de soutenir tous les types de recruteurs, notamment les TPE

qui composent tout le maillage économique du pays et n'ont pas toujours de gros budgets ou une bonne connaissance des outils digitaux », explique Kim-Xuan Nguyen.

Une approche qui vise également à séduire les candidats en leur donnant un accès direct à une

+ 20 %
D'ANNONCES DÉPOSÉES

par des recruteurs en 2020 par rapport à 2019. Environ un million d'offres d'emploi ont été publiées cette année sur Leboncoin, malgré la crise du Covid-19.

plus grande diversité d'emplois et d'acteurs économiques, dans le but de continuer d'attirer un public très large et très varié sur la plate-forme. « Tous les mois, un Français sur deux visite Leboncoin. Cela veut dire que l'on touche des personnes en recherche active, mais aussi des personnes qui viennent pour autre chose, l'achat d'un bien de consommation par exemple, mais qui ont le potentiel pour être le candidat idéal correspondant à une offre. Cette force de frappe nous donne une valeur ajoutée et fait partie intégrante de notre ADN », résume Pauline Roche, directrice du département emploi. — L. S.



LU POUR VOUS

Le leadership ou l'art de reconnecter cœur, tête et mains

Régine Turmeau

Face à l'urgence environnementale et sociale, comment trouver sa voie ? La quête du sens au travail est un phénomène majeur. C'est grâce à la diversité des talents que nous pourrions répondre à la complexité des défis de société actuels.

1 Un monde qui change

Les métiers de demain ne seront plus les mêmes que ceux d'aujourd'hui. De profondes fractures sociales forment une poudrière prête à exploser. Notre système économique crée des inégalités. En perturbant l'écosystème naturel, nous menaçons notre propre survie. L'enjeu du XXI^e siècle repose sur la satisfaction des besoins de tous dans les limites des ressources de la planète.

2 Stop au gâchis des talents !

L'homme a été doté d'un potentiel de créativité illimité. A chacun de choisir où s'investir. Et si la vraie intelligence consistait à la consacrer à ce qui compte vraiment ? Les leaders seront celles et ceux qui reconnecteront leur cœur, leur tête et leurs mains. Nous avons tous des talents, qui peuvent être révélés ou non.

3 Le travail comme terrain de jeu

Beaucoup n'aiment pas leur travail. Et les séances de méditation ou les salles de sieste n'attaquent pas le problème à la racine. L'anthropologue David Graeber parle de « bullshit job » pour désigner un travail inutile. De trop nombreux choix d'orientation relèvent plutôt de non-choix, du fait de la pression de l'argent, de la pression familiale ou du système éducatif. Stress, dépression, dégradation des relations avec les autres... Outre des coûts économiques, le désengagement a aussi un coût humain et sociétal. Les néoartisans, le boom des travailleurs indépendants, les slashers (médecin/agent immobilier, par exemple)... Les reconversions se multiplient et de nouvelles formes de travail émergent. En réalité, le choix de son métier est politique, il a un impact sur la cité.

4 Comment activer ses talents ?

Trouver notre mission de vie revient à trouver notre raison de vivre, ce qui nous fait vibrer. Tout semble alors plus fluide, évident, relativement facile malgré les obstacles. Les explorateurs se voient réussir, ils apprennent en continu, agissent par plaisir, conscients de leur singularité. Il est précieux de connaître ce que nous aimons et ce que nous n'aimons pas. Certaines activités nous rechargent, d'autres nous pompent de l'énergie. Plus on arrive à être dans son élément, plus on se sent vivant. Quelle empreinte souhaitons-nous laisser ? Pas facile d'écouter à la fois son cœur et sa raison. Entourons-nous de personnes qui nous tirent vers le haut. Bel envol ! ■

« Activez vos talents, ils peuvent changer le monde ! » de Matthieu Dardaillon, Alisio, 480 pages, 25 euros.

PORTAILS						
Site Web	Recommandation		Portails généralistes*	Portails spécialistes*	Spécialités*	Nombre d'offres disponibles*
	Candidats	Manager RH/Consultants de cabinets				
hotelcareer.fr	*****	*****		✓	Offres d'emploi en hôtellerie et restauration	10.000
indeed.fr	*****	****	✓			400.000
jobintree.com	****	*****	✓			200.000
jobmarketingvente.com	*****	*****		✓	Offres d'emploi en marketing et vente	8.000
jobteaser.com	****	****		✓	Offres d'emploi pour étudiants et jeunes diplômés	4.500
jobtransport.com	****	****		✓	Offres d'emploi en logistique	10.000
jobvitae.fr	****	*****		✓	Offres d'emploi dans la santé, le médico-social et l'aide à la personne	15.500
leboncoin.fr	****	****	✓			80.000
lesjeudis.com	****	****		✓	Offres d'emploi dans l'informatique	1.500
letudiant.fr	****	****		✓	Offres de jobs étudiants, offres de stages, offres en alternance, offres de premiers emplois	10.000
lhotellerie-restauration.fr	*****	****		✓	Offres d'emploi en hôtellerie et restauration	2.500
lindustrie-recrute.fr	****	****		✓	Offres d'emploi dans les industries de la métallurgie	4.500
linkedin.com	*****	****	✓			1.200.000
meteojob.com	****	****	✓			130.000
monster.fr	****	****	✓			10.000
pole-emploi.fr	****	****	✓			600.000
profilculture.com	*****	*****		✓	Offres d'emploi en médias et culture	1.000
recrulex.com	*****	****		✓	Offres d'emploi dans les secteurs juridique et fiscal	-
regionsjob.com	****	****	✓			150.000
staffsante.fr	****	****		✓	Offres d'emploi dans la santé, le médico-social et l'aide à la personne	20.000
stepstone.fr	****	****	✓			5.000
village-justice.com	*****	****		✓	Offres d'emploi dans le secteur juridique	2.250
vitijob.com	*****	****		✓	Offres d'emploi en viticulture et vinification	1.250
vivastreet.com	*****	****	✓			10.000
welcometothejungle.com	*****	*****	✓			12.500

*Statista a réalisé des recherches en août et septembre 2020 pour compléter ces informations.