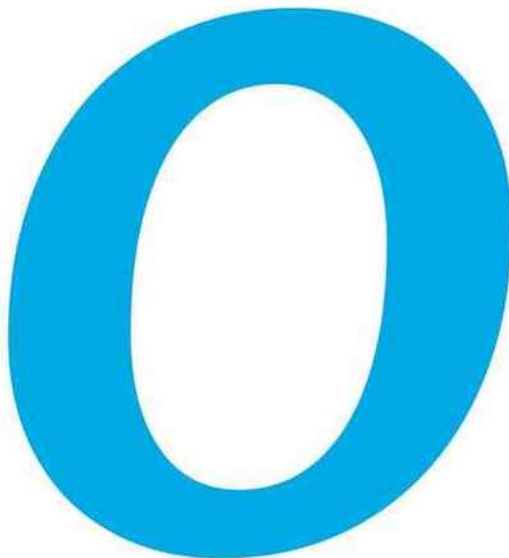


**Work**CULTIVEZ
VOS TALENTS

Le candidat qui tombe à pic



Oui, certains secteurs recrutent malgré la crise ! Selon le baromètre 2020 de l'Association pour l'emploi des cadres (Apec), entre 170 000 et 200 000 cadres ont été embauchés cette année – soit tout de même une baisse de 30 à 40% par rapport à 2019. Pour le seul quatrième trimestre 2020, les entreprises prévoient de recruter entre 37 000 et 47 000 cadres, toutes fonctions confondues. Dans un post publié sur son site, le cabinet de recrutement Morgan Philips invite d'ailleurs les RH à «ne pas mollir sur les embauches». Une stratégie gagnante pour préparer l'après-crise : «C'est en planifiant et en anticipant les changements que vous serez armé face à la crise et que vous pourrez rebondir ensuite», souligne le groupe, qui suggère aussi aux entreprises de recruter... autrement. En allant, par exemple, chercher des profils de managers vraiment rompus à la gestion de crise.

Le «stress test» géant de ces derniers mois a été pour nombre d'organisations l'occasion d'évaluer en temps réel les aptitudes (et inaptitudes) managériales de leurs cadres, explique Frédéric Guzy, directeur général du think tank patronal *Entreprise*

Conséquence inattendue du Covid : les employeurs ont appris à mieux évaluer les compétences dont ils estiment avoir besoin. Tour d'horizon des qualités du candidat que les boîtes vont s'arracher en 2021.

& Personnel : «Elles ont pu mesurer leur capacité à gérer une situation inhabituelle. Et... il y a eu des surprises !» assure-t-il. Résultat : les entreprises sont aujourd'hui en quête de compétences très identifiées pour leurs futurs cadres et savent de mieux en mieux les évaluer. «Les employeurs ont toujours besoin de se rassurer lors d'une embauche, précise Clément Boix, senior manager chez Hays, l'un des leaders mondiaux du recrutement. Selon le contexte dans lequel elles évoluent – croissance ou repli –, ce besoin peut s'exprimer différemment.» Si les curseurs peuvent varier, quelques soft skills font généralement la course en tête. Voici notre short list !



L'adaptabilité

Déjà dans le radar des recruteurs depuis quelques années, le contexte en a fait l'alpha et l'oméga des qualités recherchées chez un candidat. Dans le baromètre 2021 des soft skills établi par la société de formation Docendi, 71% des 469 professionnels interrogés, notamment RH, formateurs et dirigeants, placent l'adaptabilité avant l'écoute et la communication. C'est aussi l'avis de Robin Sappe, DRH d'Etam, qui a poursuivi ses recrutements en France et à l'international en 2020 : «Nous avons dû nous reconfigurer très vite, fermer des magasins, utiliser l'activité



●●● partielle, lancer des campagnes en ligne, revoir des collections... Nous attendons donc des candidats qu'ils soient capables d'adaptation rapide.» Le premier confinement a, selon lui, permis d'effectuer un bilan très significatif : «Comment nos managers ont-ils tenu leur poste ? Qu'ont-ils organisé, modifié ?» Un storytelling de traversée de crise – de toutes les crises – devenu indispensable quand on prétend à un poste de manager en 2021 !



La créativité opérationnelle

«Audacieux» pour la Camif, «porteur d'idées nouvelles» pour Aramisauto, le candidat bankable est celui qui saura sortir du cadre. Mais attention, l'innovation ne suffit plus : il faut savoir enchaîner sur le développement. Chez Etam, le DRH parle de «créativité opérationnelle rapide». «Le "burn rate" [flux de trésorerie négatif] n'est plus réservé aux start-up, indique le coach de dirigeants en reconversion Bertrand Le Fischer, directeur au sein de la société de conseil Oasys. En situation de crise, la notion d'exécution est clé, y compris dans les grandes entreprises qui brûlent très vite du cash pour lancer un projet.»

Karim Jelatat (*lire son portrait page 63*), DGA de Figaro Classifieds, leader des annonces d'emploi en ligne, a également constaté que les entreprises cherchent de plus en plus «des candidats autonomes, qui adoptent une posture d'intrapreneur». Un autre indice ? Etam ou la Camif, entre autres, font les yeux doux aux ex-entrepreneurs, même s'ils ont échoué. La capacité à entreprendre ou à gérer des projets ambitieux, démontrée par des expériences précédentes, est un atout à abattre en entretien.



L'esprit critique

«L'amélioration de la pensée critique est encore peu présente dans l'offre des sociétés de formation, constate Anne Ambrosini, chez Docendi. Dans un environnement de plus en plus caractérisé par l'infobésité et les fake news, la capacité à analyser les faits et tenir des raisonnements rigoureux est pourtant déterminante.» Robin Sappe en fait aussi une compétence majeure : «Avoir une vision à 360 degrés pour comprendre l'environnement d'une activité, et des enjeux aussi divers que la communication, la RSE ou la formation, est l'une des qualités que nous recherchons en priorité.» Mazars l'évalue systématiquement lors de son processus de recrutement. Le débriefing d'une étude de cas proposée au candidat vise ainsi à apprécier son esprit critique : «Nous prenons le temps d'évaluer avec lui la pertinence des réponses, la profondeur de la réflexion, la qualité des solutions proposées», détaille Charlotte Gouiard, responsable du recrutement des juniors. Sous la pression d'un entretien serré ou d'une mise en situation, ces capacités d'analyse factuelle singularisent les candidats solides.



La communication

Principales compétences des managers qui se sont bien sortis de cette période de télétravail massif : la communication, qui doit être précise et authentique, et les qualités relationnelles. Une bonne part des bugs rencontrés en télémanagement relevaient d'erreurs ou de flous de communication de la part des boss. On le sait : après le Covid, le management restera plus distancié qu'auparavant et beaucoup d'entreprises mesurent l'enjeu de trouver le bon télémanager. «Parmi les formations les plus suivies, on note la communication et le leadership, la prise de parole efficace, la communication constructive», confirme Anne Ambrosini, qui dirigeait jusqu'à l'année dernière le département soft skills de

LE TOP 5 DES SOFT SKILLS LES PLUS DEMANDÉES



Source : baromètre Docendi 2021, réalisé entre juillet et septembre 2020 auprès de 469 répondants en entreprises, toutes fonctions confondues.



Docendi. Cette capacité à bien communiquer se place d'ailleurs dans le trio de tête des soft skills les plus demandées dans le monde du travail, selon le baromètre de l'organisme de formation (*lire l'encadré*).



La capacité à bosser en équipe

La collaboration fait partie des «4C», ces compétences comportementales clés identifiées par les chercheurs dès les années 1990 (avec la communication, l'esprit critique et la créativité). «La capacité à travailler en équipe, et de plus en plus à distance, fait partie des qualités du candidat idéal en particulier dans les activités d'audit et de conseil», indique Charlotte Gouiard, chez Mazars, qui n'a pas modifié son rythme d'embauches et a accueilli plus de 700 jeunes diplômés et stagiaires en 2020. Elle lie cette aptitude aux notions de solidarité et d'entraide.

Au-delà du recruteur, il faut aussi se préparer à convaincre toute une équipe. De plus en plus d'organisations, comme la Camif ou Aramisauto, bouclent ainsi leur processus de recrutement par une immersion d'une journée avec les futurs collègues. «In fine, c'est l'équipe qui choisit, assure Emery Jacquillat, patron de la Camif, dont l'effectif est passé de 55 à 81 personnes en 2020 et qui cherchait encore une dizaine de nouveaux collaborateurs en fin d'année dernière. Cette posture collaborative procède notamment d'une qualité d'écoute et d'une attention aux autres que l'on peut déceler en entretien.» Même les super experts ne peuvent plus jouer perso !



La curiosité et l'envie d'apprendre

«Pour nous, la volonté d'apprendre est la reine des soft skills, assure Brigitte Schifano, DRH d'Aramisauto, qui a recruté 150 personnes en 2020 pour un effectif total de 800. Elle repose sur la curiosité et l'observation, l'écoute, la remise en cause de l'acquis et la recherche de solutions.» Ce spécialiste de la vente en ligne de véhicules met ses salariés en situation d'apprendre en permanence, notamment avec une routine de résolution de problèmes au quotidien. D'un point de vue plus global, la durée de vie d'une compétence technique étant passée de trente ans dans les années 1970 à moins de trois ans aujourd'hui,

LE WOKEFISHING EST-IL PAYANT ?

Le «wokefishing», c'est ce comportement qui consiste à mettre en avant des convictions écolos, féministes ou progressistes pour mieux séduire lors d'un rendez-vous amoureux. Est-il applicable au recrutement ? En clair, peut-on mentir, ou exagérer ses valeurs collaboratives et empathiques, pour décrocher un job ? Risqué, avertit Clément Boix, du cabinet spécialisé Hays : «Les recruteurs ont des moyens de vérification, prévient-il. Même pour des soft skills, la prise de références est fréquente auprès des employeurs précédents, afin

de valider les affirmations d'un candidat.» «Chaque ligne du CV est susceptible d'être développée en entretien, ajoute Charlotte Gouiard, chargée du recrutement des juniors chez Mazars. Un discours manquant de fond est facile à repérer.» Robin Sappe, DRH d'Etam, balaie la question des valeurs à aligner sur son CV : «A une époque, indiquer un sport individuel et un sport collectif était obligatoire. Aujourd'hui, ce sont les activités associatives. Il existe même un chapitre spécifique dans LinkedIn ! Pour moi, ce n'est pas ce qui fait l'intérêt d'une candidature.»

la capacité à en acquérir toujours de nouvelles est devenue prédominante. «La curiosité se repère rapidement chez un candidat», estime de son côté Emery Jacquillat. Avec l'ouverture d'esprit, elle fait partie des compétences comportementales short-listées par Mazars. Les candidats qui continuent à demander des informations lors de l'entretien, et donnent ainsi le sentiment de s'engager, tranchent par rapport à des personnalités plus passives.



Les indispensables : numérique et langues

Certaines compétences techniques demeurent très prisées. «Les candidats qui ont une expérience dans le numérique se placent bien plus vite, constate Bertrand Le Fischer. Une culture digitale est désormais quasi obligatoire.» Même constat pour les juniors qui frappent à la porte de Mazars, dont les métiers sont transformés par le Big Data ou la blockchain. Afficher et documenter son ouverture sur ces sujets est un prérequis de tout recrutement. Enfin, ajoute Bertrand Le Fischer, la maîtrise de l'anglais reste une compétence recherchée pour les cadres expérimentés, notamment parce qu'elle traduit une capacité d'ouverture à d'autres modes de pensée, surtout si elle est associée à une expérience à l'étranger. Parlez d'ailleurs si vous le pouvez ! *

➡ Par Guillaume Le Nagard