



RÉAGISSEZ À LA CHRONIQUE
D'ANNE DEBRAY
adebray@usinenouvelle.com

À L'USINE

Le petit architecte

On avait empilé les sociétés les unes sur les autres et aligné les salariés les uns à côté des autres. Ça n'avait pas été facile mais on avait obtenu un melting-pot industriel plutôt réussi. La somme des productivités de chaque entité emballait les calculettes : 2 + 2 + 2 faisait bien plus que 6. Le bric et le broc savaient se retrouver et se parler quand il le fallait. L'entreprise unifiée marchait droit. Ou presque. Il n'y a qu'au bureau d'études où ça clochait. Au début, on n'y a pas fait attention, mais un jour on s'est bien rendu compte qu'ils n'avaient pas fait table rase du passé. Ils se disaient bonjour à la machine à café, mais ils ne se mélangeaient pas à la cantine. Il n'y avait donc pas de raison qu'ils le fassent ensuite pendant la journée. Chacun gardait sa culture, son jargon, son esprit de clocher. Chacun chez soi dans le bureau de son appellation d'origine sans trop se soucier d'être raccord avec les autres. Forcément, il y avait toujours un grain de sable à la R & D. Les RH ont doublé la dose de séminaires et de consulting. Rien n'y a fait. De vraies têtes de mules. Ils disaient toujours « oui » mais dès qu'on les remettait dans leur bureau d'études, l'instinct grégaire reprenait le dessus. Les chefs qui avaient fusionné cherchaient désespérément le bon process. Celui qui mettrait tout le monde au même régime et en ordre de marche pour s'adapter à la modernisation et relancer la recherche et les innovations. On a ajouté dans les objectifs des chefs l'unification des équipes et l'émulation des esprits. Ils ont potassé un nombre incalculable de livres de management. En vain. Ils étaient prêts à baisser les bras quand le grand patron a pris les choses en main. Il a supprimé les frontières et fait abattre toutes les cloisons. L'open space s'est chargé de la fusion. ■ A.D.

VALINCO/SIPA

Recrutement

Une feuille de route avant l'embauche

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à demander à leurs futurs hauts potentiels de présenter un projet pour les premiers mois où ils seront en poste.

CÉCILE MAILLARD



Fini les échanges d'amabilités, du concret...

Cette méthode est top, elle permet de rompre les codes trop convenus du recrutement, pour se plonger directement dans le contexte professionnel. » Xavier Rinville, directeur ressources et moyens du Comité interprofessionnel du vin de Champagne (CIVC), ne tarit pas d'éloges sur la façon dont il a recruté, fin 2010, son directeur de la communication institutionnelle. Sur les conseils du cabinet Taste, il a demandé aux candidats de plancher sur une question : Comment renforcer la marque champagne à l'international et quelle place donner à internet et aux réseaux sociaux ?

Six personnes sélectionnées par le cabinet ont présenté leur réponse à un collège de responsables du CIVC. Trois candidats ont été choisis puis reçus pour des entretiens plus classiques. « Cette méthode permet de mesurer de façon objective la capacité à s'investir et l'envie pour le job, précise Xavier Rinville. Mais le candidat retenu ne l'est pas uniquement pour le contenu de sa réponse : on n'achète pas un projet d'entreprise. On tient aussi compte de sa capacité à poser les bonnes questions, à prendre du recul, à emporter la décision. » Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à recourir à ce mode de recru-

tement, particulièrement adapté aux forts potentiels. On demande aux candidats de détailler les décisions qu'ils prendront dans les mois suivants leur arrivée face à une problématique. La réponse attendue va de la simple intention au plan d'action à trois ans - ça s'est vu ! Si quelques informations sur l'entreprise sont données aux candidats, la plupart d'entre eux se documentent par eux-mêmes, mettant par exemple leur réseau à contribution.

Avantage de ce mode de recrutement pour l'entreprise ? « Elle doit mieux définir ses enjeux, ce qui gomme les zones floues du recrutement habituel et évite les erreurs », estime Damien Crequer, cofondateur du cabinet Taste. Les sociétés apprécient aussi de recruter quelqu'un qui est immédiatement opérationnel. « Leur cycle s'est raccourci, note le recruteur, elles ne laissent plus quelques mois à un dirigeant pour trouver ses marques. Elles ne recrutent plus quelqu'un pour le faire évoluer dans les dix ans mais pour qu'il remplisse une mission dans les trois ans. Les process de recrutement se sont durcis. »

Des rapports professionnels

Le cabinet Taste utilise surtout cette méthode de recrutement pour les métiers du marketing, de la communication, des ressources humaines d'entreprises comme Point P, Deezer... Il a aussi trouvé par ce biais le directeur de la recherche d'un groupe pharmaceutique. Damien Crequer recommande cette approche par mission aux structures collégiales : « On parle métier, on ne s'arrête pas au feeling de l'un ou l'autre avec un candidat ».

Conseil du recruteur : « Candidats, restez modestes, vous avez en face de vous des personnes qui ont déjà eu vos idées ! » ■