

Comment entretenir et animer un vivier qualifié de candidat(e)s ?

Après l'intervention de notre expert Matthieu Penet (**fondateur de Yaggo**) sur l'évolution de la relation entre candidats/recruteurs et les attentes de chaque partie prenante, plusieurs décideurs RH ont pu partager leurs bonnes pratiques:

- Stéphanie MOREAU - Crédit Agricole Ile de France → Chef de service Ressource Humaines
- Céline BARRETEAU-DAUBECH - Opcalia → Responsable du développement et de l'innovation RH
- Virginie Bégasse Crouzevialle - GRTgaz → Responsable développement RH
- Anne Lise Sebillotte - Groupe MACSF → Chargée de Recrutement
- Clémence de Calignon - Air Liquide → Chargée de Recrutement
- Margot Pinto - Nestlé → Talent acquisition specialist
- Ludivine Lacour - Nestlé → Europe Talent Sourcer
- Marion Gaillac - 3M France → West Mediterranean Region Talent Acquisition Manager
- Hélène MAURON - Bouygues → Talent Acquisition Partner
- Léa Beaujouan - Crédit Agricole → Chargée de Recrutement
- Astrid Omnès - Leroy Merlin → Responsable Recrutement
- Laure Menen - Air France → Responsable Talent Sourcing
- Ethel TROLONG - Air France → Responsable Recrutement
- Cynthia TOUSSAINT - Danone → Responsable Talent Opérations
- Matthieu Penet - Yaggo → Intervenant, Fondateur de Yaggo
- Laurène Mayer et Alexandre Panel - Lab RH

Partie 1 : Intervention de Matthieu Penet :

1/ Qu'attendent désormais les candidats d'un process de recrutement ?

- “Et toi, tu fais quoi dans la vie ?”

Le recrutement est une période de transition délicate, qui touche la personne dans son intimité. Le parallèle entre le dating et le process de recrutement peut être rapidement fait : dans les deux cas, ce sont des situations angoissantes pour la personne, et qui touchent à leur statut social. **Un candidat est donc avant tout un Humain à une période**

clé de sa vie ! Ainsi, tout au long du process de recrutement, il attend un soin tout particulier de la part des recruteurs, et l'attente notamment peut être une grande source de stress et de ressentiment.

- **Après le consomm'acteur, le candidat-consommateur**

> La marque employeur est devenue l'un des moyens principaux d'attraction des nouveaux collaborateurs. Elle emprunte désormais de nombreux codes au marketing.

Conséquence → **Le candidat a de plus en plus tendance à se comporter comme un consommateur**, avec des attentes similaires à ce dernier: un temps de réponse acceptable, des informations précises sur l'évolution de sa candidature, des retours personnalisés....

Exemple : mise en place par **BNP Paribas** d'une hotline spécifique à destination des candidats pour répondre presque en temps réel au candidat sur l'avancement de sa candidature et ses demandes. Même si sa candidature n'est pas retenue, le fait de pouvoir répondre à sa demande va permettre de maintenir une image positive de l'entreprise recruteuse et donc maintenir la motivation du candidat à travailler dans l'entreprise !

> Le candidat est aussi consommateur de manière terre à terre des produits et services de l'entreprise. Gare à l'**impact d'une mauvaise expérience candidat sur le business** ! Le candidat ne voudra plus acheter les produits de l'entreprise.

2/ Créer des viviers oui, mais des viviers qualifiés:

- **L'impact de vos méthodes de recrutement sur la création de viviers**

Objectif n°1 du recruteur : pourvoir son poste le plus vite possible !

Dans cette logique, trois critères régissent le recrutement: **la motivation, la compétence, la disponibilité.**

Son objectif va donc être de rassembler (via les jobboards/les CVthèques/la chasse) et prendre la peine de regarder des profils qui remplissent uniquement ces 3 critères clés. Pourtant, quid des autres candidats qui pourraient tout à fait correspondre à la culture d'entreprise ?

En tant que recruteur, les candidatures reçues constituent une mine d'or pour créer des viviers grâce à une vision plus long terme !

- **Créer un/des viviers de candidats M.O.T.I.V.É.S**

“En moyenne, près de deux tiers des candidats ressortent avec une image dégradée et un ressenti négatif envers l'entreprise où ils ont postulé”

2 principales raisons à cela :

1. Un **délai de réponse** des recruteurs jugé comme étant trop long.
2. Les **messages automatiques** qui ne sont plus considérés comme des réponses de la part des candidats qui ont l'impression de ne pas être considérés.

Le nouveau rôle du recruteur est donc d'entretenir la **motivation** des candidats. Constituer un vivier de candidats motivés commence dès le process de recrutement: pour chaque candidat non retenu, la réponse est clé pour avoir une chance de poursuivre la relation avec lui quand vous le rappellerez pour un autre poste quelques mois plus tard !

- **Une meilleure gestion des flux de candidatures**

Avec un marché qui se tend et l'implantation d'outils de suivi des candidatures, les services de recrutement reçoivent un peu moins de candidatures et il est désormais plus facile pour les services de recrutement de constituer et de gérer le flux de candidats ou encore d'analyser les critères de compétence, motivation et de disponibilités des membres.

3/ Entretenir les viviers : “parler à l’humain plutôt qu’ au CV”

Entretenir l'intérêt du candidat suppose de communiquer régulièrement avec lui. Un bon réflexe peut être de se lier avec l'équipe marketing pour recueillir leurs bonnes pratiques et les adapter à l'entretien des viviers. Plusieurs options possibles (qui peuvent être combinées):

- **Questionnaire de satisfaction sur l'expérience candidat:** micro-questionnaires (Net Promoter Score) pour avoir le ressenti du candidat après la candidature. Ces questionnaires ont des exigences de résultat très strictes puisqu'en dessous de huit sur dix, l'entreprise considère que le candidat n'est pas satisfait de son expérience. Le simple fait de poser la question est souvent bien accueilli par les candidats
- **Alertes :** lui envoyer régulièrement des offres appropriées à son profil.
- **Newsletters centrées sur les candidats**

La communication doit être ciblée en fonction des intérêts et du profil.

Exemple : “Toute notre équipe Marketing a participé récemment à la Parisienne. J'ai vu que tu aimes courir, sans doute des points communs entre nous... Est-ce que ça t'intéresserait de nous rejoindre?”

- **Automation : boucle de mails**

L'objectif est de proposer des parcours de suivi pour les candidats du vivier. Néanmoins afin de ne pas tomber dans le piège du mass market il faut faire attention au ton et à l'approche adoptée dans les newsletters. La communication doit être un prolongement de la marque employeur de l'entreprise.

Exemple : la newsletter d'Accenture donne des actualités sur l'entreprise et interroge sur ce qui a intéressé le lecteur pour ensuite adapter son contenu selon les préférences pour les prochaines newsletters envoyées..

Une bonne façon d'entretenir son vivier de candidat est de faire des segments de population, généralement entre 10 et 12 viviers sur les profils pénuriques. Ces populations ne vont pas réagir aux mêmes données.

Par exemple les populations commerciales auront plus tendance à réagir à des réussites chiffrées, là où les ingénieurs seront plutôt sensibles aux succès de l'entreprise à proprement parler.

Exemple : Entreprise de BTP qui a adapté le contenu de ses newsletters selon le profil des candidats et leur avancement dans leur cursus académique.

Année 1: réalisations globales de l'entreprise

Année 3 : détails précis sur les chantiers pour montrer l'expertise de l'entreprise

PARTIE 2 : Intervention des participants

- **Autres moyens efficaces d'entretenir le vivier:**

- > **Les entretiens téléphoniques:**

Dur de le faire à grande échelle mais très efficace pour conserver une relation de confiance avec le candidat. Même les candidats qui ne sont plus disponibles lorsqu'un poste est à pourvoir seront plus à même de dire au recruteur s'ils connaissent quelqu'un qui pourrait correspondre.

Nestlé France: même si le candidat n'est plus disponible, il est touché que l'entreprise le félicite pour son nouveau poste et peut être plus susceptible d'amener de nouveaux candidats par le biais de la cooptation.

DANONE : les échanges personnalisés sont nécessaires, et possibles notamment grâce aux "Scouting teams" dont le rôle est notamment d'organiser des rdv exploratoires pas pour un poste précis mais pour trouver des candidats qui sont compatibles avec les valeurs de Danone.

- > **Les cadeaux personnalisés**

Témoignage il y a quelques années d'une candidate chez L'Oréal qui, malgré le refus de sa candidature, avait reçu à Noël une lettre personnalisée et des produits L'Oréal !

> L'évènementiel :

- Les forums virtuels demandent un bel investissement et sont donc plutôt à privilégier sur certains viviers pénuriques.
- Les événements à destination des alumni pour qu'ils gardent un lien avec l'entreprise même des années après
- Les événements pour rassembler physiquement les viviers :

Le CA Paris organise 2-3 événements annuels (cinéma // visite du Village by CA...) pour 20 à 50 candidats pour tous les métiers du réseau en agence. Ils valident pendant l'événement le savoir-être, la posture, la motivation et le potentiel commercial (l'évaluation sur leurs compétences a été faite au préalable). Dès le lendemain les candidats reçoivent soit un mail de remerciement soit les éléments sur la poursuite du processus de recrutement.

Remarque : en attente sur les chiffres du taux de transformation.

- **Sur la manière de communiquer**

Il est nécessaire d'harmoniser la réponse aux candidats entre la langue de l'annonce et celle de la réponse.

- **Comment justifier les réponses négatives aux candidats à l'étape de la réception du CV :**

Plusieurs entreprises partagent l'idée qu'il est très risqué de faire une réponse trop personnalisée uniquement sur le CV car les retours des candidats peuvent être trop négatifs. Pistes de réponses possibles:

> GRTGaz : "Voici les compétences attendues et que nous ne retrouvons pas dans votre CV"

> Nestlé : préfère envoyer un message automatique au début indiquant qu'au bout d'un certain délai, s'ils n'ont pas eu de réponse c'est que leur candidature n'a pas été sélectionnée

> Nestlé France : laissent une porte ouverte pour laisser le candidat qui veut creuser rappeler les RH

> Recommandation de Matthieu : indiquer que d'autres profils qui correspondaient plus à leurs attentes ont été retenus mais lui proposer quelque chose de positif : par exemple, lui écrire sur quel vivier il est placé pour leur montrer qu'on a lu leur CV.

Pour aller plus loin : donner conseils sur les CV pour aider le candidat dans sa recherche.

- **Sur les entretiens vidéos en différé :**

Points forts :

- Air France : les candidats gagnent beaucoup de temps et n'ont plus à poser toute une journée pour venir passer un entretien
- Plus court pour tout le monde. Les recruteurs ne perdent pas trop de temps avec des profils qui ne correspondent pas du tout à l'offre.

Bonnes pratiques autour des entretiens vidéos :

- Proposer aux candidats de sauter les questions qui les mettent mal à l'aise et/ou leur envoyer les questions en amont pour qu'ils se préparent
- Humaniser au maximum le process. Ex Leroy Merlin : font une vidéo d'introduction et de présentation du RH qui va évaluer le candidat
- Toujours faire un feedback aux candidats non retenus malgré l'effort de candidature

Nestlé Suisse: les recruteurs l'utilisent beaucoup pour les profils internes. Ils organisent une séance de Feedback dans la semaine qui suit.

• L'entretien des viviers n'est pas que l'affaire des RH !

Aujourd'hui il existe un fort enjeu de faire comprendre que **le recrutement n'est pas que l'affaire des RH mais de tous !**

> Difficultés aujourd'hui car le RH est le premier interlocuteur avec le candidat, mais il n'a pas la main sur les promesses faites pendant les entretiens avec les managers ou sur l'impact d'un potentiel mauvais échange avec le manager.

> De plus, le recrutement n'est pas forcément la priorité des managers à l'inverse du service recrutement

Quelques pistes pour inciter les managers à contribuer à l'entretien des viviers :

- Former les managers grâce à des modules de e-learning aux bonnes pratiques de recrutement pour établir une relation de confiance avec les candidats
- Former le top management pour être capable d'entretenir les viviers en échangeant avec les candidats en direct sur les différents réseaux sociaux

Leroy Merlin : en plus de leur métier , les managers ont d'autres casquettes, et notamment un rôle dans le recrutement pour directeurs/trices de magasins, ou pour la cooptation accompagnée.

- Créer des postes dédiés à la communication RH interne pour pouvoir toucher des public spécifiques avec des messages clés. Les messages pourront ainsi être bien adaptés aux besoins des managers
- Chez Danone: les managers contribuent au Scouting des candidats. ils rencontrent des candidats pour des entretiens exploratoires

• Comment animer des viviers internes

- Rencontre inter-filiales : Bouygues Opportunity → poussent les collaborateurs à aller voir ce qu'il se passe dans d'autres filiales.
- Cartographie de compétences : permettent aux collaborateurs d'avoir la main sur les compétences qu'ils souhaitent mettre en avant
- Entretiens de mobilité interne par les RH : chez Air Liquide, il existe 2 équipes recrutement interne. Chaque collaborateur crée son profil. Au bout de 2, 3 ans, les collaborateurs ont un entretien avec les RH. Les RRH regardent donc d'abord l'interne avant de regarder les viviers externes pour pourvoir un poste.

- **Comment mesurer l'impact de la stratégie d'animation de viviers**

Les principaux KPIs suggérés sont:

- La mesure de la satisfaction des candidats (via de courts questionnaires Net Promoter Score)
- Pertinence de la source
- Taux de transformation des "candidats recyclés" (c'est-à-dire qui avaient rejoint le vivier)

Remarque : par défaut certains profils sont moins sensibles à fidélisation que d'autres, en particulier sur les profils pénuriques. Néanmoins, ne pas tirer de conclusions trop vite.
Ex : les garagistes sont peu sensibles à la fidélisation alors que ingénieurs le sont !