

COMMENT RECRUTER EFFICACEMENT À DISTANCE ?

Même si ses conséquences économiques ont été dramatiques pour certains secteurs, la crise du COVID-19 n'a pas mis toute l'économie à l'arrêt. Certaines entreprises ont eu besoin d'embaucher et l'ont fait... à distance. Une pratique encore assez neuve, pour les entreprises comme pour les candidats. Comment recruter le bon candidat à distance ? Comment faire qu'il se sente bien et s'assurer de son engagement à long terme ? Enquête et témoignages.

L'entretien en visio, une nouvelle pratique

D'après un sondage de Robert Half, plus de la moitié des entreprises ont recruté du personnel pendant la crise sanitaire. Un processus qui a dû se faire en virtuel, confinement oblige. Une pratique nouvelle pour Alexis Mottard, Directeur opérationnel chez Proselect. « Pendant la crise sanitaire, nous avons recruté du personnel pour nos clients et plusieurs personnes pour notre propre société. Trouver LA bonne personne pour un emploi est déjà une tâche complexe en temps normal. Recruter en virtuel était donc un défi », commence-t-il. Pour ce spécialiste, le recrutement en ligne a ses avantages. « C'est beaucoup plus rapide et les horaires sont plus flexibles. On peut donc rencontrer plus de candidats. Pour eux, qui ne doivent plus se déplacer, c'est aussi un gain de temps. Enfin, c'est efficace, notamment quand le nombre de candidatures est élevé. D'autant plus qu'en visioconférence, on se fait rapidement une idée du candidat. »

Toutefois, pour Proselect, il n'était pas envisageable d'engager une personne sans avoir eu au moins une rencontre physique. « En termes de contact humain, le virtuel ne remplace pas totalement le réel. Voir la personne "en 3D", lui serrer la main, sentir si le contact passe, s'il y a un bon feeling, montrer les locaux... tout cela était important pour notre PME », témoigne-t-il. Pierre Baron, co-fondateur du cabinet BluStorm, spécialiste de la motivation et de l'engagement au travail, partage son opinion : « En visioconférence, on perd une grande partie de la communication non verbale. Il est plus difficile de cerner la personne dans son ensemble. » Quant au candidat, il ne voit pas son futur lieu de travail, la façon dont sont aménagés les bureaux. Il ne peut pas saisir l'ambiance, se faire une idée du dresscode, etc. « Ce sont des aspects importants dans le choix d'un emploi. Le candidat ne doit pas hésiter à poser des questions si le recruteur n'en parle pas lui-même. Un entretien d'embauche, c'est avant tout un échange », ajoute-t-il.

Le fond et la forme

Alexis Mottard estime que le fond des questions posées pendant l'entretien reste le même. « Nous évaluons cependant la capacité du candidat à travailler seul. » Pierre Baron estime que le recrutement à distance implique d'évaluer de nouvelles compétences, notamment la capacité à travailler à distance. Le candidat est-il à l'aise avec le télétravail ? Ne craint-il pas la solitude ou le manque de soutien ? Le perçoit-on comme autonome, rigoureux et fiable ? Quel support au télétravail pourrait lui être offert ? Etc. « Chez Proselect, nous avons aussi mis l'accent sur le contexte de notre société. Le candidat doit savoir dans quelles conditions il va télétravailler et quelle sera l'organisation du travail par la suite », ajoute Alexis Mottard. « Enfin, en tant qu'employeur, nous nous sommes



Inonder le nouveau venu d'informations par mail au cours de ses premiers jours.

Communiquer uniquement par e-mail sur les tâches à effectuer.

Parler uniquement du travail sans chercher à créer des liens interpersonnels et, ainsi, un esprit d'équipe.

Donner peu de feedback ou pas assez régulièrement.

Attendre que le collaborateur signale une difficulté pour s'enquérir de son bien-être.

L'ONBOARDING À DISTANCE



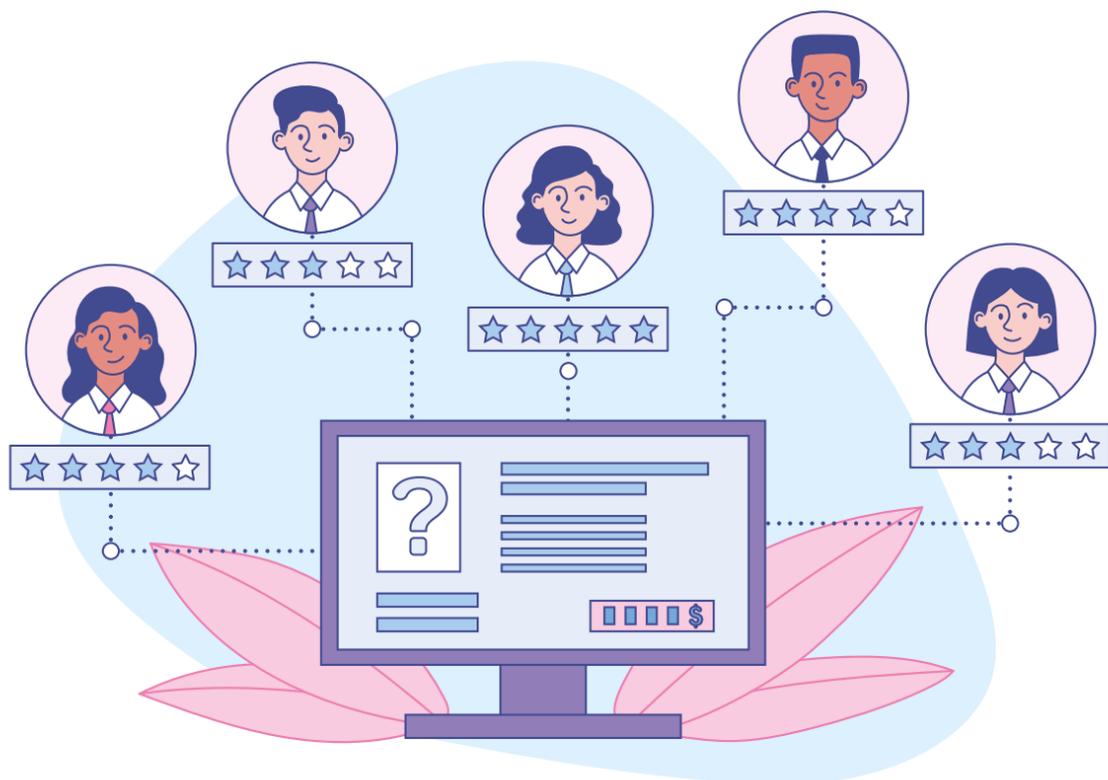
Se concentrer sur les aspects essentiels pour que le collaborateur puisse bien démarrer (culture, son rôle, ses partenaires, ses premiers feedbacks, son futur).

S'impliquer dans le relationnel, prendre le temps de communiquer en visio une fois par semaine.

Présenter rapidement au nouveau venu les collègues d'autres services et les partenaires externes.

Offrir son aide proactivement (ou désigner quelqu'un qui le fera), pour répondre aux questions du travailleur.

S'aligner sur le département RH et les managers, pour avoir des messages cohérents.



remis en question sur la meilleure manière d'accueillir un nouveau collaborateur en virtuel et, de façon générale, sur le management à distance.»

En réel comme en virtuel, la forme est très importante. Les conseils d'Alexis Mottard aux candidats : « Envisagez l'entretien d'embauche virtuel comme un entretien en face à face. Vérifiez ce que l'on voit de votre intérieur derrière vous, utilisez un fond d'écran proposé par les plateformes, soignez votre apparence et, dans le doute, optez pour une tenue formelle. Cela montrera au recruteur que vous êtes professionnel et que vous prenez cet entretien au sérieux. »

L'onboarding à distance, un concept compliqué

Une fois le candidat engagé, il est primordial de lui proposer un processus d'accueil, ou d'onboarding comme on dit, le plus proche possible de celui qui aurait lieu en présentiel. « Un processus délicat car, d'après une étude Gallup, le processus d'onboarding en présentiel ne remplit pas toujours son rôle. En effet, après leur processus d'accueil, seuls 12 % des répondants déclarent que leur entreprise a fait du très bon travail pour les intégrer et 29 % disent se sentir tout à fait opérationnels pour leur travail », commente Pierre Baron. En télétravail, c'est plus difficile. Pourtant, un onboarding réussi est important pour la rétention des travailleurs. « Au cours des 6 premiers mois de travail, l'employé va être très motivé. Par la suite, si l'employeur ne bouge pas, ne donne pas de feedback régulier sur ses prestations ou ne donne aucune perspective, sa motivation va commencer à diminuer. », assure Pierre Baron.

« **Malgré ses limites, le recrutement à distance a de nombreux atouts. Je suis persuadé qu'il va entrer dans les habitudes des recruteurs.** »

Alexis Mottard

Alexis Mottard : « Nous avons découvert un nouveau mode de recrutement durant cette année de confinement. Malgré ses limites, le recrutement à distance a de nombreux atouts.

« **Il est primordial de proposer à l'employé engagé à distance un processus d'accueil le plus proche possible de celui qui aurait lieu en présentiel.** »

Pierre Baron

Je suis persuadé qu'il va entrer dans les habitudes des recruteurs. Le recrutement à distance présente pourtant des risques, notamment celui de ne pas réussir à garder les collaborateurs engagés. « Lors du retour en présentiel, le nouvel engagé peut se rendre compte que le lieu de travail est trop loin de chez lui, qu'il n'arrive pas à se concentrer en open space, que la culture d'entreprise ne lui plaît pas... et décider de démissionner », conclut Pierre Baron.

■ Gaëlle Hoogsteyn

Efficiënt aanwerven, op afstand?

Met de coronacrisis moesten sommige bedrijven personeel op afstand aanwerven. Dat virtueel en online proces verloopt veel sneller. En de werkgever kan zich snel een beeld vormen van de kandidaat. Bij videoconferenties gaat echter veel van de non-verbale communicatie verloren. Gezien de omstandigheden moet ook het vermogen van de kandidaat om alleen te werken worden beoordeeld.

De kandidaat moet het virtuele sollicitatiegesprek als een persoonlijke ontmoeting beschouwen. Met een verzorgd uiterlijk kan hij aantonen dat hij of zij het gesprek serieus neemt.

Onboarding op afstand blijft ingewikkeld, maar wel belangrijk voor het behoud van werknemers. Communicatie is hierbij van groot belang.

« LA COMMUNICATION EST PRIMORDIALE »

Alexia, 35 ans, employée dans un secrétariat social



« J'ai postulé pour mon emploi actuel entre les deux vagues du Covid. J'ai d'abord eu deux entretiens téléphoniques, puis un entretien en visio avec ma responsable et ma N+2. Pour moi, passer cet entretien à distance était beaucoup moins stressant qu'un entretien classique, notamment parce que j'étais chez moi et que je savais précisément qui participerait à l'entretien. Malgré tout, il y a moins de choses qui passent en vidéo et on sent moins ce que les interlocuteurs dégagent. Pour les recruteurs, c'est plus difficile, je pense, d'être sûrs de faire le bon choix. Je fus donc assez étonnée quand, après cet unique entretien en vidéo, on m'a annoncé que j'étais retenue. J'ai rencontré une seule fois mes nouveaux collègues en personne, dans les locaux de l'entreprise, entre les deux confinements. Cette rencontre m'a rassurée et permis de mettre des visages sur les noms.

J'ai la chance de travailler dans une équipe qui communique beaucoup. Tous les matins, nous avons une brève réunion d'équipe pour faire le point sur la journée à venir. Ça aide à se mettre dans l'ambiance de travail. Chaque vendredi, on fait aussi un bilan. Par ailleurs, j'ai 2 marraines-coaches, avec qui je suis en contact plusieurs fois par jour. Elles m'expliquent différents aspects du travail via un partage d'écran et on fait certaines tâches ensemble. C'est donc presque comme si on était côte à côte, même s'il serait plus pratique d'aller simplement à leur bureau. Malgré la distance, on commence à bien se connaître et à créer des liens plus informels.

Le plus difficile a été la formation à distance. Ma fonction impliquait une formation de 5 semaines. Il était difficile de rester concentrée toute la journée. Même en faisant de son mieux, je pense qu'on n'assimile pas autant en virtuel qu'en réel. Par ailleurs, il y a des moments où je n'ai rien à faire et je n'ose pas trop le dire, car j'ai envie de montrer que je suis efficace et que je performe.

Concernant le retour en présentiel, je m'en réjouis car j'ai très envie de travailler en équipe avec mes collègues. Mais je l'appréhende aussi un peu, en termes de fatigue et de temps de trajet. Il faudra s'adapter et retrouver le rythme. Dans l'absolu, je m'estime très chanceuse d'avoir trouvé un travail pendant la crise sanitaire. Cela m'aide à accepter les conditions de travail, même si elles sont un peu spéciales.