

Recruter n'est pas cloner



VENDREDI 28 OCTOBRE, 16 H, SIÈGE DE LA COOP PIÉCOLLER

En cette fin de semaine, la soixantaine de salariés est réunie. C'est le pot de départ de Jean-Luc, vingt-cinq ans de maison. Il n'avait pas eu le temps de fêter ça au moment de partir à la retraite fin juin, car il avait eu l'opportunité de faire un tour du monde de quelques mois.

Mais Hervé, le responsable commercial, n'est pas dans son assiette. Revoir Jean-Luc, le meilleur TC qu'il ait jamais côtoyé dans sa carrière, le replonge quelques mois plus tôt, lorsqu'il avait appris cette nouvelle qu'il n'avait pas voulu voir venir. Jean-Luc, une sorte de TC en chef, même s'il n'en avait ni le titre ni le salaire partait...

Au fil du temps, les deux compères étaient devenus complices. « Je veux le même », avait alors exigé Hervé auprès du service RH, n'arrivant pas à maîtriser son émotion. « Ce n'est pas possible », lui avait-on expliqué, le métier a évolué et les candidats aussi. Mais devant l'insistance d'Hervé, la RH avait cédé à ses attentes en échange d'employer un jeune : « 28 ans maxi, on ne pourra pas se permettre d'offrir un gros salaire. » D'abord dubitatif, Hervé s'était

ravisé : « Je vais pouvoir le formater. »

« Alors la nouvelle recrue ? », lui demande Jean-Luc en aparté, faisant sortir Hervé de ses pensées. Le responsable fait la moue. « Je ne comprends pas. Il a un BTS Acse obtenu à Formaville, comme toi, il a une petite expérience en distribution, son oncle achète chez nous... Même physiquement, y'a un petit truc. Je croyais que ce Damien ferait l'affaire. Mais question de faire des affaires justement, ce n'est pas gagné ! »

« La moisson désastreuse est passée par là, tente de tempérer Jean-Luc. J'ai eu des échos positifs. Il a un bon côté technique, et un contact client pas si mal que ça. » « Ça m'est égal, il ne vend rien. En plus, il remet déjà en question notre façon de travailler. »

Jean-Luc va voir Damien. « Alors, comment ça se passe ici ? » A l'entendre, le jeune TC trouve les agri du coin sympas, mais voit bien qu'il n'a pas trop de marges de manœuvre et n'aura jamais la possibilité d'évoluer. Jean-Luc reste perplexe, lui qui a vécu son parcours sans remises en question.

Alors qu'Hervé s'apprête à faire un discours vers 17 h, Damien vient les saluer, les laissant de marbre : « Faut que je parte, j'ai un petit week-end de prévu entre amis. »

Renaud Fourreaux



L'AVIS DU COACH

STELLA HANS, consultante en RH et management, stella@consulthans.fr

Chercher à retrouver le clone d'un salarié qui doit être remplacé est une erreur très fréquente de recrutement. Chercher un clone de soi-même en est une autre. On ne clone ni un diplôme ni une personnalité ni une disponibilité. Et on risque d'être déçu. Il faut profiter d'un départ pour justement injecter du sang neuf et faire évoluer le poste. Avant que la résistance au changement ne s'installe.

En clonant un profil, le recruteur gagne peut-être sur le champ de l'opérationnel. En temps de crise, cela paraît moins risqué. Mais c'est un mauvais calcul. L'employeur se prive de créativité, de remise en question ou de méthodes de travail plus pertinentes.

La RH essaye de convaincre Hervé que les nouvelles générations ont changé.

A ceux qui disent qu'« on ne trouve plus de gens motivés », je réponds : « Les jeunes sont hyper efficaces sur 8 à 10 h de travail effectif. Ils sont en recherche d'autonomie, de reconnaissance, de petites responsabilités, d'épanouissement au travail mais aussi en dehors. A défaut, ils risquent de vite se lasser. »

On ne peut pas comparer quelqu'un qui part à la retraite avec un nouvel arrivant.

D'autant que ce dernier n'a sans doute pas encore acquis les compétences ou la relation client du jour au lendemain.