



RECRUTEMENT DES CADRES

Quand le CV passe au second plan

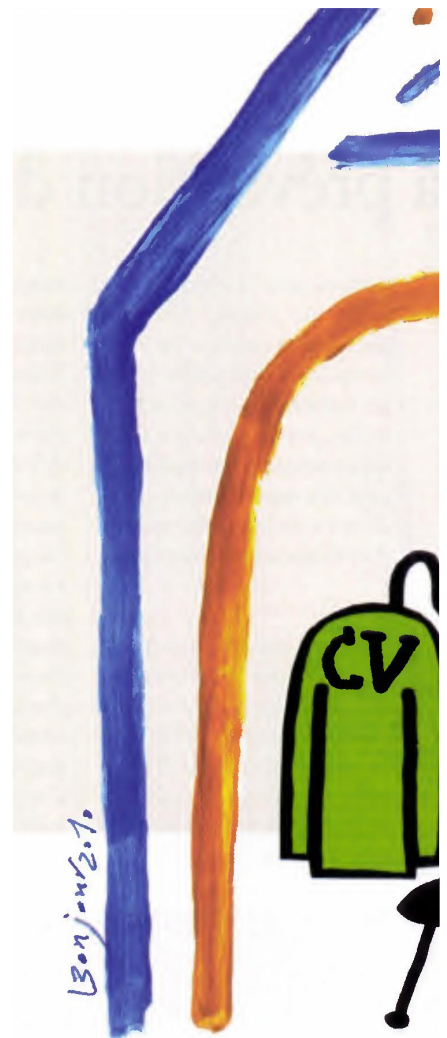
Phénomène de mode ou tendance lourde ? De plus en plus d'intermédiaires du recrutement proposent aux entreprises de recruter leurs cadres *via* des questionnaires ou des mises en situation. Une méthode particulièrement appréciée pour l'embauche des commerciaux.

Certains cabinets de recrutement spécialisés en ont déjà fait leur credo. Depuis le mois de mai dernier, l'Apec s'est engouffrée dans la brèche en proposant aux entreprises un mode de recrutement des cadres basé sur un questionnaire, rendant cette pratique plus visible. Objectif de l'opération : élargir le sourcing pour faire face à la pénurie dans certains métiers, et par là même diversifier les profils. « Éviter le CV permet de dépasser les critères de sélection qui sont installés dans la tête des recruteurs comme des candidats, explique Jean-Paul Roucau, directeur général adjoint de l'Apec. Mais aussi tout ce qui est potentiellement discriminant, à savoir l'âge, le sexe, la localisation, etc. » Ayant expérimenté la méthode pour le recrutement de

cadres en interne, l'Apec a ensuite proposé à quelques entreprises de se lancer. Pour un résultat plutôt positif. Chez Konica Minolta par exemple, 3 embauches ont été réalisées sur 120 questionnaires validés, le tout en un mois.

Tester le comportement

Concrètement, l'Apec a choisi de faire du sur-mesure en fonction des entreprises et des postes. Un important travail est réalisé en amont entre les consultants de l'association et les équipes de recrutement des entreprises intéressées. Chaque poste est analysé afin d'être traduit en questionnaire d'une vingtaine d'entrées. L'idée est notamment de recréer des situations professionnelles afin de tester le comportement du



candidat. Un lien vers le questionnaire est posté sur le site Internet dédié créé par l'Apec (www.recruteursanscv.com), avec un intitulé « le plus général possible », selon Jean-Paul Roucau.

Pour autant, le CV ne disparaît pas totalement du processus de recrutement. Chez Konica Minolta, il apparaît en fin de parcours, lors du deuxième entretien, c'est-à-dire face à l'opérationnel concerné par l'embauche. « Le CV peut ne pas intervenir du tout, nous encourageons d'ailleurs les entreprises à ne pas lire le CV apporté par le candidat, souligne Jean-Paul Roucau. Nous n'obligeons pas les entreprises à se passer du CV, mais quand les recruteurs recueillent les informations à partir des questionnaires, les trois quarts sont convaincus. »

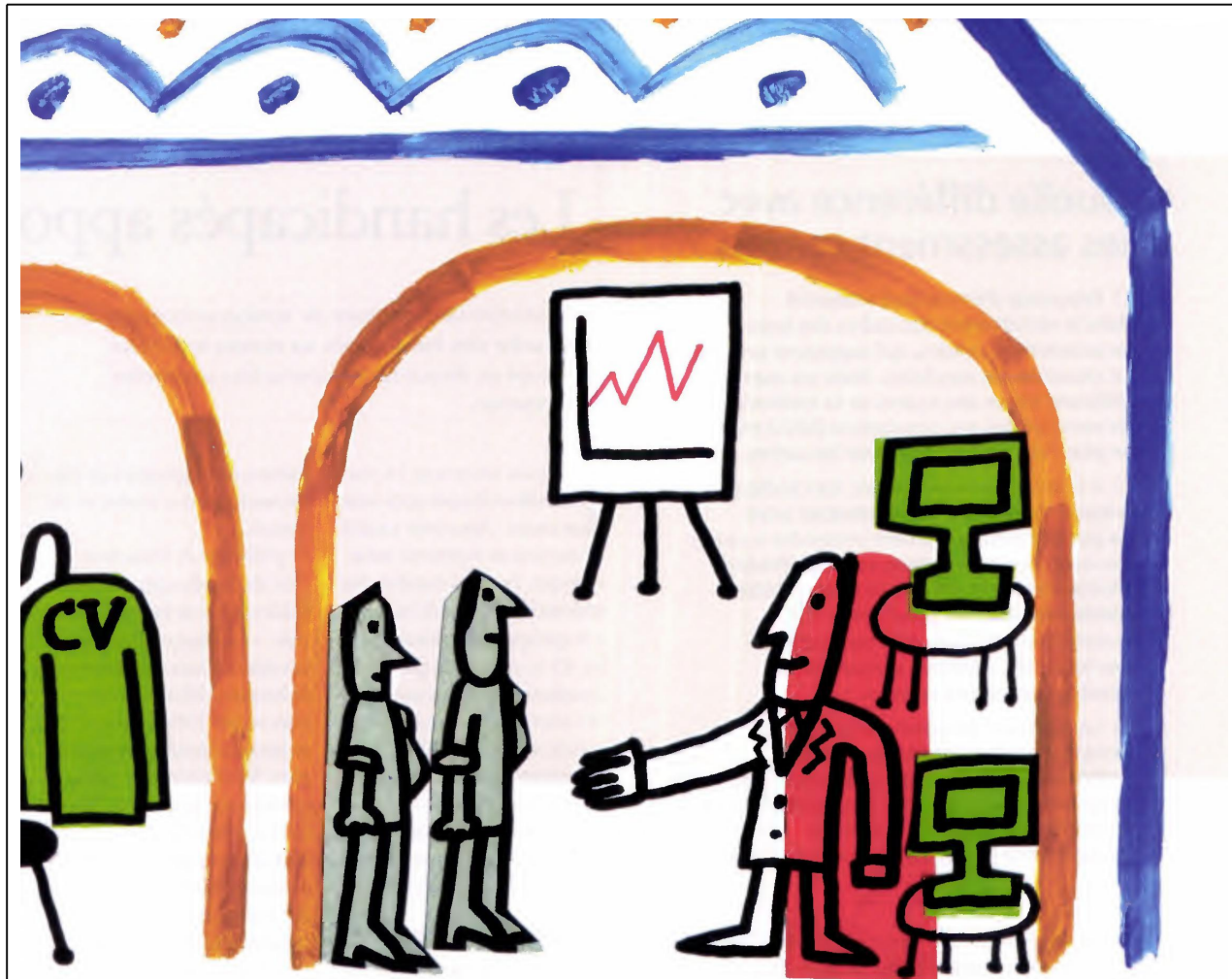
Aux dires des entreprises qui l'ont testée, la méthode semble particulièrement efficace pour le recrutement des commerciaux. « Nous avons affaire à une population où le CV ne fait pas tout », confirme Didier

1 Depuis quelques mois, l'Apec et Pôle emploi développent des méthodes de recrutement sans CV pour certains postes de cadres.

2 Basées sur des questionnaires ou sur des mises en situation, elles permettent de varier les profils et donnent leur chance à des candidats sans diplôme ou expérience dans le domaine.

3 Pour les entreprises, ces méthodes se révèlent efficaces mais difficiles à généraliser : le CV reste une valeur refuge incontournable.

l'essentiel



Perraudin, directeur général d'Uptoo, cabinet spécialisé dans le recrutement des commerciaux, et qui s'appuie également sur une méthode par questionnaire. « Un commercial a besoin d'avoir un bon relationnel, mais aussi du tempérament, une capacité d'écoute et de prospection. Cela ne se voit pas dans un CV. »

La méthode permet à des personnes sans diplôme spécifique, ou avec une expérience acquise sur un autre métier, de postuler. Chez Konica Minolta, d'autres raisons ont motivé le choix de recruter des commerciaux par ce biais : « Compte tenu de l'investissement temps nécessaire au dépouillement des questionnaires, nous avons voulu expérimenter le recrutement sans CV pour des profils de postes récurrents, comme c'est le cas pour les commerciaux », souligne Julie Applincourt, directrice recrutement, formation et évolution professionnelle.

A côté de celle de l'Apec, une autre initiative d'envergure ébranle les méthodes tra-

ditionnelles de recrutement des cadres. Depuis le mois de mai également, Pôle Emploi a mis à disposition des entreprises la méthode de recrutement par simulation (MRS) pour des postes de managers ou de commerciaux. Basée sur la mise en situation concrète des candidats et l'absence totale de CV, la MRS a fait ses preuves : quelque 50 000 personnes sont embauchées chaque année par ce biais.

Quinze ans après sa création, la MRS couvre aujourd'hui 170 métiers. Deux logiques ont présidé au lancement de cette offre en direction des cadres à Pôle Emploi : la volonté de développer la méthode tout en répondant à un besoin des entreprises. « Nous ne voulions pas cantonner la MRS aux métiers d'exécution ou de services, explique Frédéric Montandreau, responsable du département MRS à Pôle Emploi, et il se trouve que recruter des commerciaux et des managers pose aujourd'hui le même problème aux entreprises : elles n'arrivent plus à trou-

ver les profils qu'elles veulent, c'est-à-dire d'horizons différents. » Pour le recrutement des cadres, la MRS a été transposée : Pôle Emploi définit avec les entreprises des "habiletés", ou compétences liées à un poste, qui sont ensuite traduites dans des animations.

Jeux de rôle et épreuves écrites

Comme à l'Apec, le sur-mesure est de rigueur. Chaque séance de quatre à cinq heures accueille 3 candidats présélectionnés par Pôle Emploi, contre 8 à 12 personnes pour les non-cadres. Pour la séance "manager", trois animateurs déroulent les huit exercices prévus. « On demande par exemple aux candidats d'organiser la prochaine soirée entreprise, ou de préparer un appel d'offres, précise Frédéric Montandreau. Il y a aussi des jeux de rôle et des épreuves écrites. » Difficile cependant de mesurer le succès d'une telle démarche. ►



■ Quelle différence avec les assessment centers ?

➤ Beaucoup d'entreprises intègrent dans le recrutement des cadres des tests en assessment centers, qui supposent une mise en situation des candidats. Mais ces exercices diffèrent à bien des égards de la méthode de recrutement par simulations (MRS) mise en place par Pôle Emploi pour les cadres.

➤ « Côté assessment centers, les candidats sont présélectionnés sur CV et entretien avant de pouvoir éventuellement prétendre à passer des exercices de sélection, explique Frédéric Montandreaux. La différence fondamentale réside dans la philosophie de la MRS : la non-discrimination et la recherche des habiletés, méthode exclusivement développée par nos services. »

➤ Les exercices proposés en assessment centers reproduisent des situations professionnelles réelles, tandis que la MRS s'appuie sur des situations accessibles à tous les profils, sans référence explicite à l'expérience professionnelle des candidats.

► Sans dévoiler de chiffres, Pôle Emploi assure que les entreprises sont « très satisfaites ». L'organisme n'a pas encore étendu la méthode à l'ensemble de ses 110 plates-formes sur le territoire national. Une journée de formation est prévue pour une meilleure appropriation par les équipes. En attendant, la MRS des cadres a pu bénéficier à quelques candidats, orientés après une candidature spontanée ou dans le cadre d'une mobilité interne aux entreprises.

Un réel impact sur la diversification

Pôle Emploi s'est fixé comme objectif de dépasser le nombre annuel de placements *via* la MRS, tous métiers confondus. « Je suis persuadé que cela va fonctionner », insiste Frédéric Montandreaux. Une enquête a en tout cas démontré en 2008

que la MRS avait un réel impact sur la diversification des embauches.

Impossible cependant, aux yeux des professionnels, de généraliser ce genre de méthodes, malgré son efficacité. « Nous recrutons cent commerciaux par an, nous ne pourrions atteindre ce chiffre en utilisant exclusivement le recrutement sans CV de l'Apec, explique Julie Applin-court. Il reste un moyen parmi d'autres. » Un point de vue partagé par les cabinets de recrutement. « Dans une logique de prestation, il me paraît impossible de proposer un mode de recrutement uniquement basé sur un questionnaire, souligne Didier Perraudin. Il faut, à mon avis, l'associer au CV, sinon les entreprises ne suivent pas. » Le CV comme valeur refuge a encore de beaux jours devant lui. ■

CATHERINE DE COPPET