

Les huit commandements de la nouvelle embauche

Les conseils des recruteurs sur les nouvelles méthodes à employer, et les anciennes à oublier, afin de ne pas se tromper de candidat.

1 DE LONG TERME, TU NE LEUR PARLERAS PAS. Ne dites plus : « Où vous voyez-vous dans dix ans ? » Mais, à la rigueur : « Où vous voyez-vous dans deux ou trois ans ? » Et encore, la question prendra vraisemblablement le candidat au dépourvu ! « *Les jeunes ne s'engagent pas sur le long terme, mais sur le court, éventuellement le moyen terme* », prévient Roselyne Loeb, de l'agence d'intérim Randstad.

2 SUR LEURS EXPÉRIENCES VÉCUES, TU LES JUGERAS. Évitez les questions vagues comme : « Etes-vous travailleur ? » et préférez les mises en situation : « Que faites-vous pour vous intéresser aux autres, à votre environnement, aux idées nouvelles ? » ou « Donnez-moi des exemples de situations où vous avez su vous adapter à un changement, rebondir face à des aléas », comme le recommande Dominique Lesueur, responsable du recrutement à Auchan France, deuxième recruteur français.

3 PARLER DE TEAM SPIRIT OU D'IMPLICATION, TU ÉVITERAS. N'attendez pas d'un candidat qu'il saute au plafond à l'idée de travailler pour vous. Sa froideur apparente ne présage en rien de son

dynamisme futur ! Et cessez de recourir à vos manuels de ressources humaines des années 80, truffés de notions datées et désormais vides de sens, comme *team spirit*, l'implication, l'attachement à l'entreprise, ou à une question type : « Etes-vous prêt à vous investir dans l'entreprise ? ».

4 DE VAGUES PROMESSES, TU NE LEUR FERAS PAS. Les 25-30 ans ne se font plus aucune illusion sur l'entreprise et l'emploi à vie. Au contraire, ils sont prêts aux aléas, mais veulent être prévenus. « *Ils savent ce qu'est le chômage. On peut donc leur annoncer un contexte social difficile, à condition de respecter nos promesses* », affirme Roselyne Loeb. Réalistes, ils veulent un rapport adulte avec l'entreprise. « *Ils ont un sens aigu du contrat. Si c'est écrit, ils le revendiqueront. Si ça ne l'est pas, ils refuseront. C'est une génération élevée à l'école de la communication, et ils n'hésitent pas à faire part de leur déception ou de leur mécontentement* », souligne Jean-Louis Marquès, directeur général d'Altedia Drouot, agence de conseil en recrutement.

5 DE SES PASSIONS, TU FERAS GRAND CAS. Ne vous affolez pas si le candidat vous parle de sa passion pour

le tennis ou la voile. Cela ne signifie pas qu'il laissera tout tomber pour partir en plein milieu de l'après-midi dès les premiers bourgeons. « *Cherchez à savoir ce qu'il est prêt à sacrifier pour cette passion et rappelez-lui les exigences de l'entreprise. Demandez-lui s'il a besoin de libérer son agressivité* », conseille Roselyne Loeb. « *Profitez-en pour le faire parler ! La passion enlève leur vernis aux candidats, vous en saurez beaucoup plus sur eux !* » précise Gilles Verrier, DRH à Décathlon.

6 SUR SES CHOIX, TU L'ORIENTERAS. Passez plus de vingt minutes avec lui. Vous pourrez ainsi éviter les réponses insipides à vos questions. Valentine Chapus, conseillère en recrutement, associée-gérante chez Chapus Conseil, ironise : « *Le recruteur doit aussi se demander si la platitude des réponses n'est pas liée à celle des questions qu'il pose...* » Repérez les mercenaires : « *Si le mot argent revient souvent, attention, on peut avoir affaire à quelqu'un qui, dès qu'il aura deux ans d'expérience, s'en ira ailleurs...* » Détectez les mots-clés qui feront réagir le candidat : l'argent, l'ambiance, les responsabilités... Aujourd'hui, les jeunes sont en mal d'orientation. L'entretien doit être le lieu d'un défi-

Ils sont plutôt indisciplinés que bons élèves Prenez-vous des libertés avec les horaires, les procédures, le code vestimentaire ?

1. Souvent
2. Parfois
3. En permanence
4. Jamais

85% DES JEUNES CADRES INTERROGÉS ont une tolérance à l'autorité moyenne ou faible ! Ils ne sont que 5% à déclarer ne jamais prendre de libertés avec les horaires, les procédures ou le code vestimentaire de l'entreprise qui les emploie, et 57,5% avouent le faire souvent ou en permanence. Parmi les salariés dé-

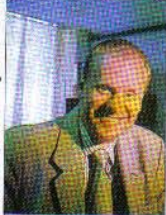
clarant que leur tolérance à l'autorité est faible, on trouve 30% de garçons et 70% de filles... Le patron reste considéré avant tout comme un chef (47,5% des réponses obtenues lors de notre enquête), voire comme un dictateur (10% des réponses), plus rarement comme un coach et quasiment jamais comme un copain. ■

chage qui peut leur être utile. Valentine Chapus le déplore : « Dans les écoles d'ingénieurs, en ce moment, la mode est à la recherche-développement, secteur où l'avenir est prétendument assuré. Du coup, ils veulent tous entrer dans cette voie, quel que soit leur profil! »

7 A TOUTES SES QUESTIONS, TU RÉPONDRAIS. « Facilement informés, les jeunes d'aujourd'hui trouvent toujours dans leur réseau un ancien de leur école ou un ami d'ami déjà passé dans votre entreprise et qui aura su la lui décrire en long et en large. Le recruteur est parfois pris en défaut sur des questions pointues, mais légitimes, du candidat... », sourit Jean-Louis Marquès. Cette attitude vous permettra sans doute d'éliminer les moins motivés. Valentine Chapus renchérit : « Un bon candidat aura au moins pris la peine de parcourir votre site Internet. Même si c'est un peu appris par cœur, il évitera ainsi les arguments classiques : "Je postule chez vous parce que vous êtes leader de votre secteur". »

8 AUX CV MAILÉS, TU T'HABITUERAS. Acceptez les CV et lettres de motivation arrivés par mail quasiment en spamming (courriers électroniques envoyés en grand nombre sans être particulièrement ciblés). C'est comme cela que ça se fait, il ne sert à rien de s'en offusquer. « Ces mails finissent automatiquement dans ma corbeille, je n'en lis aucun, témoigne le patron d'une PME de l'édition. J'ai l'impression que ces candidats ne m'ont pas vraiment choisis. Et puis, j'aime bien voir leur écriture, c'est un peu suranné, je sais... » Cette méthode ne témoigne pourtant en rien de la paresse ou de la désinvolture du postulant. Les géants du recrutement comme le cabinet Michael Page reçoivent 95% des candidatures par Internet, et s'en portent très bien! **A. M. et A. R.**

L'AVIS de l'expert



FRÉDÉRIC BONNETON, ASSOCIÉ HEPTA I, GROUPE MCR CONSULTANTS

« Les valeurs morales du travail en chute libre »

L'auteur de notre rubrique Le Conseil du coach analyse les résultats de l'enquête.

Challenges. Quelle leçon générale peut-on tirer de l'enquête?

Frédéric Bonneton. Avec toutes les précautions d'usage, car l'enquête porte sur un échantillon restreint, je constate que les réponses corroborent un phénomène de fond auquel j'assiste depuis plusieurs années dans l'exercice quotidien de mon métier de coach : les valeurs morales liées au travail et à la réussite professionnelle sont en chute libre chez les moins de 30 ans. Tous valorisent le plaisir et les loisirs comme facteur majeur d'épanouissement. De quoi effrayer leurs boss – pour la plupart des quadras qui ont débuté dans les années 80, une époque où la réussite se conjugait avec un très fort engagement personnel dans le travail. Leur discours consistant à dire : « Fais comme moi, et tu deviendras ce que je suis » ne marche plus du tout.

Comment expliquer cette révolution mentale?

Le premier « choc mental » a eu lieu dans les années 1991-1993, années noires au cours desquelles la restructuration des grandes entreprises françaises a provoqué une flambée des plans sociaux. Or beaucoup de jeunes gens qui se trouvent aujourd'hui sur le marché du travail ont assisté enfants à la brutale mise à l'écart de leurs parents ou de proches qui avaient sacrifié leur vie familiale à l'entreprise. Par ailleurs, la folie des valeurs technologiques à la fin des années 90 leur a fait prendre conscience qu'on pouvait amasser des fortunes en quelques heures, sans fournir forcément l'équivalent en travail. Je crois enfin que la mise en place des 35 heures a joué son rôle dans la disqualification de la valeur travail. Le message sous-jacent de cette mesure n'était-il pas, à tort ou

à raison, que la « vraie vie » est ailleurs qu'au bureau?

Les jeunes cadres sont-ils inquiets pour leur avenir?

Plutôt lucides qu'inquiets. Ils s'attendent à vivre une instabilité professionnelle chronique. Beaucoup sont entrés sur le marché du travail à une période – la fin des années 90 – favorable : la majorité n'a pas eu de grande difficulté à trouver un job. Aujourd'hui, leur problème est surtout de conserver – sans « craquer » – leur poste : ils détestent perdre leur temps dans une boîte ou un job dont ils estiment qu'ils n'en valent pas la peine. Or, comme ils ne sont pas carriéristes, changer d'entreprise ne les effraie pas, au contraire. D'où le turnover chez les jeunes recrues, parfois vertigineux, que connaissent certains groupes aux noms pourtant prestigieux... **Propos recueillis par Jean-François Paillard**

Ils sont plutôt pessimistes Pensez-vous que, d'ici cinq ans, vous connaîtrez l'expérience du chômage et du licenciement?

1. Oui
2. Non

Enquête réalisée en collaboration avec Hepta I, groupe MCR Consultants sur un échantillon représentatif de 40 salariés.

MALLÉABLES ET SANS ÉTAT D'ÂME, les jeunes cadres que nous avons interrogés ont déjà connu trois jobs en moyenne depuis leur entrée dans la vie active – souvent sous forme de contrat précaire (contrats à durée déterminée, intérim et stage pour 55% d'entre eux). Les optimistes (47,5%) comptent sur leurs

qualités d'anticipation et de mobilité pour échapper à la case chômage. Les pessimistes (52,5%) la voient comme un passage obligé entre deux jobs. Et 87,5% des personnes interrogées estiment que leur futur métier n'aura rien à voir dans cinq ans avec celui qu'ils exercent aujourd'hui... Belle leçon de lucidité.