

# Recrutement et sélection

Comment vous démarquer  
en tant que recruteur ?



# Recrutement et sélection

## Comment vous démarquer en tant que recruteur ?

### Inspiration et conseils pour votre plan d'action

Dans un monde qui évolue vite, le défi pour vous, en tant que recruteur, est de s'adapter au changement, d'observer ce qui se passe ailleurs et d'essayer de nouvelles choses.

La bonne nouvelle est que votre rôle reste clé. Selon une étude que le Cefora a réalisée en collaboration avec Tempera, vous êtes toujours le maillon le plus important du processus.

Voici ce que vous devez absolument retenir de cette étude :

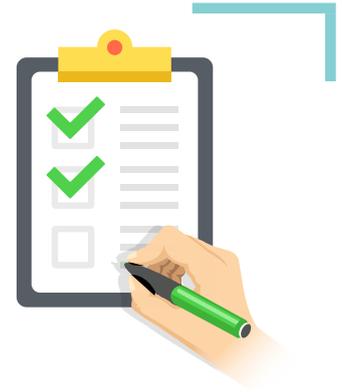
- **Il est bel et bien possible de trouver le talent** ▶ 2
- **Le numérique offre de nombreuses possibilités** ▶ 5
- **Vous restez le pilier central du recrutement et de la sélection** ▶ 8

Tous les détails à la page

## Il est bel et bien possible de trouver le talent. Adoptez les nouvelles règles du jeu.

« Nous avons beaucoup de postes vacants mais ne trouvons personne pour les occuper ». Voilà probablement ce dont vous discutez avec vos collègues à la pause de midi. La pénurie sur le marché du travail vous oblige à sortir de votre zone de confort, à réécrire les règles du jeu. Adoptez une nouvelle approche :

1. C'est aux candidats de jouer. Pas à vous, en tant que futur employeur. Le candidat mène la danse dans la procédure de recrutement et de sélection. Désormais, vous n'êtes plus le seul à déterminer les conditions de la future collaboration.
2. Le candidat idéal n'est plus celui qui a le plus de compétences, mais celui qui a le plus de potentiel.
3. Les fonctions ne sont plus figées. Elles sont malléables en fonction de ce que le candidat a à offrir.



## Que pouvez-vous faire concrètement ? Inspirez-vous des autres entreprises

### 1. Présentez une marque

Expliquez pourquoi et comment votre entreprise se démarque des autres. En quoi est-ce différent de travailler pour votre entreprise ?

### Voici ce qu'a fait l'Hôpital Universitaire de Bruxelles :

L'hôpital a créé une campagne autour de la question : « En quoi es-tu différent ? »

Lors d'un sondage auprès du personnel, la plupart des employés ont répondu qu'ils travaillaient pour l'hôpital parce qu'ils « pouvaient vraiment représenter quelque chose pour les patients ». C'est avec ce message que l'hôpital attire et convainc des candidats. La campagne a eu de nombreuses retombées positives.

- Les candidats qui se présentaient correspondaient davantage, parce qu'ils leur parlaient de valeurs
- Ils touchaient des candidats qui n'avaient jamais considéré les hôpitaux comme des employeurs
- Les employés étaient plus motivés, car ils étaient à nouveau conscients de faire la différence pour les patients



## 2. Faites-vous remarquer par les candidats que vous voulez toucher

Touchez la corde sensible chez les candidats potentiels. Cela vous permettra de vous démarquer et de rester dans un coin de leur tête. Impressionnez-les. Pour y arriver, concentrez-vous sur un groupe-cible que vous apprenez à connaître.

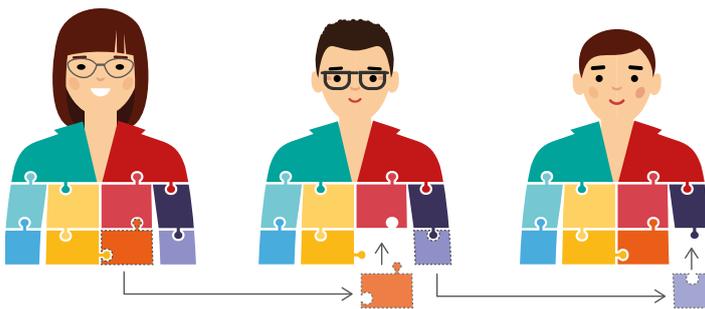
### Voici ce qu'a fait Groep Willemen :

Cette entreprise de construction mise essentiellement sur les jeunes diplômés. Elle est donc souvent présente dans les salons de l'emploi. En 2016, l'entreprise a utilisé un casque de réalité virtuelle qui a permis aux jeunes de découvrir ce que ça faisait de se promener sur un chantier. Les collègues les plus jeunes participent à la mise en place des actions de recrutement car ce sont eux qui savent le mieux ce qui touche les jeunes de leur génération.



## 3. Remodelez les jobs pour qu'ils correspondent aux candidats que vous trouvez

Modifiez les jobs actuels pour qu'ils correspondent mieux à ce que vous trouvez sur le marché du travail. Quelles caractéristiques manque-t-il souvent chez les candidats ? Quelles tâches pouvez-vous supprimer d'une fonction pour les confier à un collègue qui pourra les accomplir avec talent ? Si vous fonctionnez comme cela, vous faites du jobcrafting ou du jobcarving. Vous vous adaptez au marché externe et vous mettez en avant les talents de vos collaborateurs internes en leur confiant des tâches dans lesquelles ils sont bons.





## Au travail... Quels conseils reprenez-vous pour toucher encore mieux les candidats ?

### Sur base de notre étude, nous distillons les conseils suivants.

Lesquels pouvez-vous appliquer dans votre entreprise ?

Lesquels retiendrez-vous et développerez-vous davantage ?



Présentez une marque forte. Expliquez au candidat pourquoi il devrait venir travailler chez vous et pas chez votre concurrent.

**Workshop: l'annonce de recrutement...un réel outil de marketing RH**  
WS195F



Faites en sorte que les candidats puissent postuler facilement et que l'expérience candidat soit excellente.

**Workshop 'l'expérience candidat'**  
WS1530F



Cherchez différents moyens de vous démarquer auprès du groupe de candidats que vous souhaitez toucher.



Donnez aux candidats des informations claires sur la fonction, la procédure, les possibilités de carrière, la culture de l'entreprise.

**Analyse de besoins: comment réaliser une job description et élaborer un profil de compétences**  
194F



Ne vous focalisez pas trop sur les compétences actuelles, cherchez des moyens de « mesurer » le potentiel, les talents, les valeurs et les principes.

**L'assessment**  
1529F

**Test gratuits**  
1528F



Redéfinissez les fonctions pour que les exigences correspondent mieux à ce que les candidats internes (et externes) ont à offrir.



Pensez également à vos collaborateurs internes, faites des efforts pour qu'ils restent chez vous, pour reconnaître et déployer leurs talents. Stimulez-les pour qu'ils aient envie d'apprendre toute leur vie.

**L'entretien annuel: outil de développement de ses collaborateurs**  
211FA

**Compétences et talents**  
205F

« Le processus de recrutement ne se déroule pas nécessairement différemment. Nous accordons simplement plus d'attention aux détails, à la manière dont nous avançons dans ce processus et à la manière dont le candidat réagit. »

Responsable du recrutement dans une grande entreprise

## Le numérique offre de nombreuses possibilités. Essayez-les.

Le numérique est devenu la nouvelle norme, comme le souligne le titre de Peter Hinssen « Le Digital est la Nouvelle Réalité ». LinkedIn vous aide sans doute déjà beaucoup, mais il existe beaucoup d'autres outils qui peuvent vous faciliter la vie.

### Que pouvez-vous faire concrètement ? Inspirez-vous des autres entreprises

Découvrez ici trois solutions numériques qui vous rendront plus efficace dans ce que vous faites déjà très bien. Vous estimez qu'elles sont trop américaines ou trop chères ? Ou peut-être n'avez-vous pas confiance ? Dans ce cas, inspirez-vous des principes qu'elles mettent en avant pour travailler efficacement.

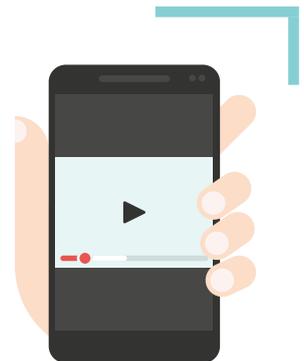
#### 1. Réalisez une vidéo pour décrire un job, expliquer plus facilement le contenu et les attentes

Vous vous battez toujours avec les mots pour expliquer aux candidats ce que le job implique ? Et comment décrivez-vous la culture de votre entreprise ? [Faites comme Axa](#) et demandez à vos collègues de témoigner dans une vidéo. Faites cela simplement.

#### Chez Axa, des collaborateurs ont réalisé une série de vidéos.

Envie de vous y mettre ? Movavi, Magisto, Magix, Quik (app), mais aussi le plus traditionnel Windows Movie Maker vous faciliteront le travail. Vous filmez quelques situations dans votre entreprise et travaillez ensuite ces vidéos :

- Fractionner les vidéos et couper les parties indésirables
- Intégrer des transitions harmonieuses entre les différentes vidéos
- Ajouter du texte et des titres
- Ajouter une bande sonore
- ...





## 2. Utilisez un serious game pour évaluer les candidats

Les candidats trouvent vos tests de screening ennuyeux ? Vous êtes ainsi déjà passé à côté de talents créatifs ? Pourquoi ne pas utiliser **un serious game** ? Les candidats jouent à un jeu, ce qui vous permet d'analyser un certain nombre de caractéristiques révélatrices. L'avantage ? Les candidats sont motivés à passer le test, ils oublient même qu'ils sont en situation d'examen. Lancez-vous, votre entreprise aura l'air très innovante.

### Cela vous intéresse ? Inspirez-vous des Knack-games...

Le candidat joue à 4 petits jeux. L'application dresse un tableau des talents et compétences de la personne. Pour ce faire, elle analyse le comportement du joueur : combien de temps hésite-t-il avant de se décider, quel type de décisions prend-il, etc. La limite ? La fiabilité des jeux n'est pas encore toujours prouvée scientifiquement. Curieux ? **L'appli Knack** est disponible pour Android et iOS.



## 3. Faites une première recherche en ligne

La numérisation est synonyme de bases de données. Vous précisez ce que vous recherchez, et le système parcourt la base de données à la recherche de candidats qui correspondent. C'est en effet ce que font les bureaux de sélection depuis des années. Mais en tant qu'employeur, vous avez également accès à des fichiers de ce type.

### Recherche en ligne

Vous pouvez poster vos offres d'emplois dans « **Diffuser des offres** » sur le site du Forem, et le système cherchera pour vous des candidats intéressants. Vous pouvez également indiquer à **Cefora** que vous avez un poste vacant et nous redirigerons vers vous des candidats inscrits aux formations pour demandeurs d'emploi. Vous travaillez pour une entreprise active dans l'horeca ? Jetez un coup d'œil à Ploy. Cette application trouvera rapidement un candidat qui correspond à ce que vous recherchez. Et qui sait, peut-être trouverez-vous à l'avenir vos candidats sur Google, car l'entreprise cherche également à développer un système de ce style.



## Au travail... Quel outil numérique allez-vous utiliser pour travailler plus efficacement ?

Les possibilités qu'offre le numérique ouvrent de nombreuses portes pour travailler plus efficacement. Parmi les conseils suivants, lesquels allez-vous suivre ?



Passez par les réseaux sociaux pour trouver des candidats.



Utilisez des vidéos pour décrire un job et présenter la culture de votre entreprise.



Prenez contact une première fois avec les candidats via des canaux directs en ligne, tels que le chat, Skype, ...



Utilisez des serious games pour évaluer les compétences et les softs skills des candidats.



Explorez l'onglet « Diffuser des offres » sur le site du Forem et découvrez ce que cela pourrait apporter à votre entreprise. Partez à la recherche d'autres systèmes de matching efficaces



Utilisez des outils pour suivre le déroulement du processus de sélection de différents candidats.



Utilisez une plateforme pour rassembler toutes les informations que vous et vos collègues avez collectées sur un candidat ( par exemple Hello Talent ).

## Choisissez votre formation



Précisez le titre ou le code de la formation via l'outil de recherche sur [www.cefora.be](http://www.cefora.be)

### Où trouver les candidats online?

196F

Linkedin : compte payant ou non payant (Webinar)

DL196F

Créez vos tutoriels vidéo professionnels

1491F

Screening cv's et téléphonique

1527F

Screening cv's et téléphonique

1527F

« Facebook et Google constituent en effet une menace, mais, dans le même temps, ils nous encouragent énormément à accélérer l'innovation afin de rendre les sites d'emplois plus conviviaux. »

Marc Maldeghem du site Jobat, au Standaard



## Jouez sur vos qualités humaines, Vous restez le pilier central

Recruter et sélectionner, c'est bien plus que de trouver le match parfait d'un point de vue mathématique entre les compétences exigées et les compétences des candidats. La numérisation se heurte donc à ses propres limites et vous restez, avec vos qualités humaines, le pilier central du processus. Jouez votre rôle à fond. Inspirez-vous des dernières tendances.

### Que pouvez-vous faire concrètement ? Inspirez-vous des autres entreprises

#### 1. Utilisez des techniques d'entretien pour révéler le potentiel des candidats

Vous cherchez de plus en plus des candidats qui ont un « potentiel de croissance » dans votre entreprise. Les tests et techniques d'entretien traditionnels ne sont pas suffisants pour évaluer ces éléments. Les interviews comportementales et la démarche appréciative, si. Essayez un peu de poser les questions suivantes ...

#### Exemples de questions pour un entretien

- Dans quelles situations de travail perdez-vous totalement la notion du temps ?
- Décrivez un projet qui a été réalisé grâce à vos efforts.
- Quel était votre rôle et quel a été le résultat ?
- Décrivez une tâche que vous avez dû accomplir dans des conditions difficiles. Comment avez-vous géré la situation et quel a été le résultat ?
- Si vous pouviez créer vous-même votre propre fonction, que feriez-vous dans une entreprise ? Quelles tâches accompliriez-vous ? Avec qui travailleriez-vous ? Où vous situeriez-vous dans l'organigramme de l'entreprise ?

Si vous sautez le pas, faites-le à fond. Vous ne serez crédible que si vous continuez à appliquer cette approche, par exemple lors des entretiens d'évaluation. Car, avec la démarche appréciative, vous regarderez différemment les personnes qui travaillent (ou viennent travailler) dans votre entreprise.



« Pour le moment, le responsable du recrutement sert encore souvent d'intermédiaire. Nous allons automatiser cet aspect autant que possible. L'aspect humain, par contre, restera toujours bien présent dans le processus de recrutement. »

Responsable d'une entreprise d'intérim

## 2. Analysez les données, elles ont beaucoup à vous apprendre

Vous avez des données à disposition, le tout est de les analyser correctement. Tout d'abord, vous devez poser les bonnes questions. Parmi les questions suivantes, lesquelles sont intéressantes pour votre entreprise ?

- Quels canaux nous fournissent les meilleurs candidats ?
- Quel type d'entretien et quelles questions nous permettent de prédire au mieux la situation future ?
- Quel type de candidats n'avons-nous pas en suffisance ?
- Comment se passe le processus d'onboarding ? Quelles sont les conséquences ?

Vous savez quelle question choisir ? Le moment de l'analyse est arrivé, c'est la dernière étape.



## 3. Faites du storytelling et présentez la culture de votre entreprise

Vous êtes de plus en plus souvent mis au défi pour convaincre les bons candidats de venir travailler dans votre entreprise. Il est alors souvent question de valeurs, de mission, de potentiel de croissance,... Bref, des choses difficiles à décrire et à lister. Le storytelling peut vous aider à faire vivre l'histoire de votre marque et de votre entreprise. Que vous le fassiez en rassemblant des témoignages écrits, en réalisant une vidéo avec le témoignage de quelques collègues ou encore d'une autre manière, une seule question a de l'importance : quel message voulez-vous faire passer ?

Les candidats potentiels veulent savoir :

- ce que la fonction implique
- quel type de personnes travaillent dans votre entreprise
- pourquoi les collègues sont contents de travailler dans votre entreprise
- comment les collaborateurs s'entendent dans votre entreprise
- quelles sont les possibilités de croissance
- comment la direction et les employés s'entendent
- comment se passent les premiers jours dans l'entreprise
- quel comportement se voit récompensé
- qui sont vos clients et pourquoi ils vous ont choisi
- ...

Besoin d'inspiration ? Jetez un coup d'œil à ces exemples.

[Cliniques Saint-Pierre d'Ottignies:](#)

Les patients expliquent comment se passe la vie à l'hôpital et ce que les employés font pour eux



## Au travail... Comment faire la différence en tant que personne ?

En tant que personne, vous dépassez encore l'ordinateur à de nombreux égards. Si vous voulez faire la différence, suivez nos conseils. Lesquels appliquerez-vous durant les prochains mois ?



Apprenez à développer votre réseau et à utiliser les réseaux sociaux de manière optimale.



Découvrez de bonnes techniques d'entretien pour repérer plus efficacement les talents et le potentiel.



Apprenez à présenter la « marque » de votre entreprise lors de vos activités de sélection.



Apprenez à donner un feedback constructif aux candidats qui ne sont pas retenus.



Apprenez à créer un pont entre sélection et onboarding.

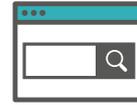


Apprenez à rassembler des données pendant le processus de sélection. Faites-le de manière à pouvoir apprendre de vos expériences... et faire mieux à l'avenir.



Apprenez à élaborer des offres d'emploi réalistes et cherchez d'autres pistes pour recruter.

## Choisissez votre formation



Précisez le titre ou le code de la formation via l'outil de recherche sur [www.cefora.be](http://www.cefora.be)

### Où trouver les candidats online?

**196F**

**Linkedin : compte payant ou non payant (Webinar)**

**DL196F**

**L'entretien de sélection (jour 1)**

**197FA**

**L'entretien de sélection (jour 2)**

**197FB**

**Workshop: l'annonce de recrutement...un réel outil de marketing RH**

**WS195F**

**Workshop 'l'expérience candidat'**

**WS1530F**

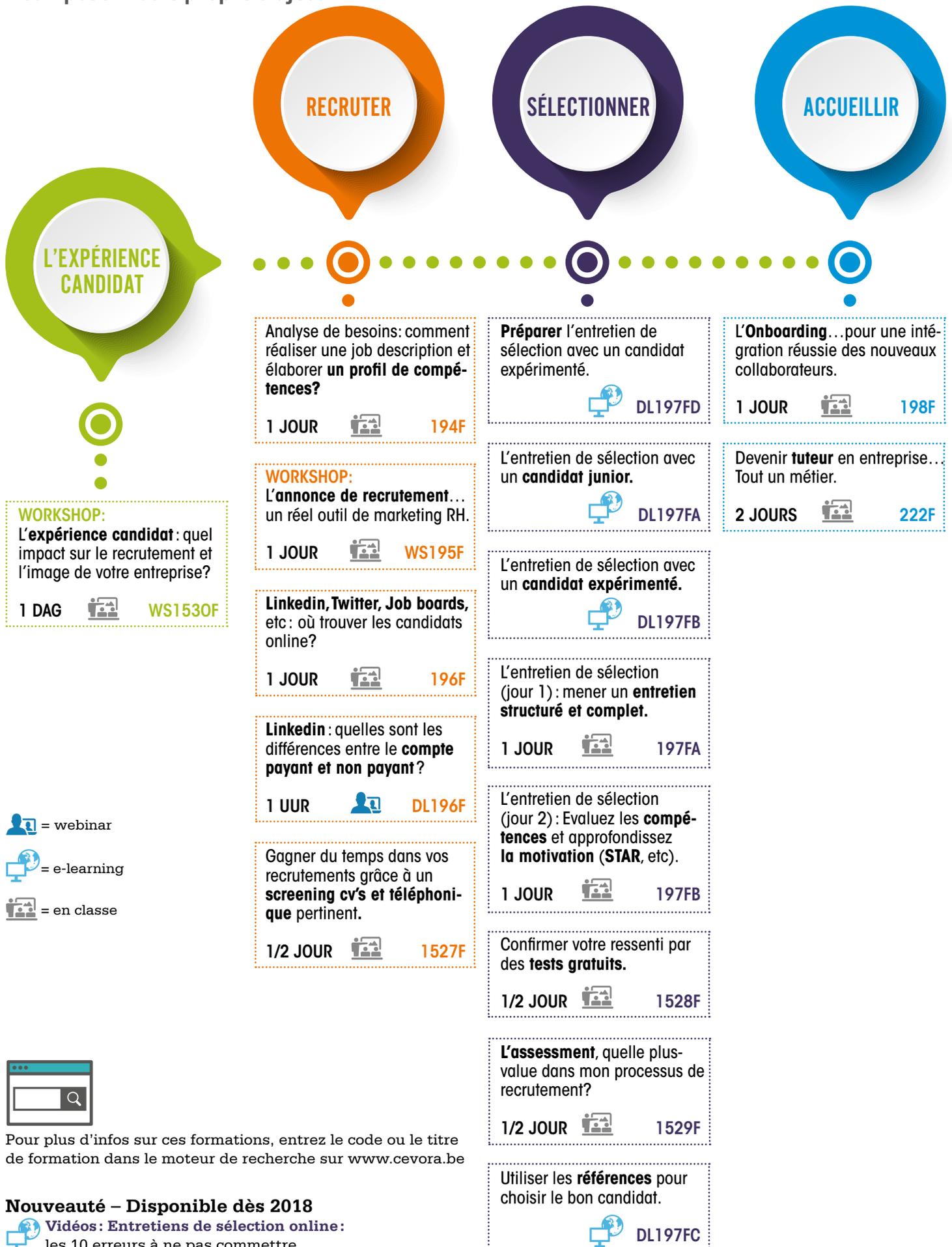
### Onboarding

**198F**

« Nous devons adopter la technologie, mais aussi prendre du temps pour établir des contacts de qualité et avoir des discussions profondes. Quand on parle de recrutement et de sélection, on parle aussi un peu de chimie, du contrat psychologique, de respect, d'attention et d'ambition. C'est cela qui doit devenir la tendance. »

Lou Van Beirendonck, chez jobat

## Nouvelle offre de formations recrutement et sélection : composez votre propre trajet !



### **Pourquoi ce livre blanc ?**

Soyez capable de vous défendre à l'avenir : quels choix devez-vous faire en tant qu'entreprise? Pour prendre cette décision, vous devez, dans l'idéal, vous baser sur :

- Des conclusions d'études (scientifiques) ;
- L'expérience d'autres entreprises ;
- L'avis d'experts.

Cela vous permettra de choisir correctement et en toute connaissance de cause les solutions qui conviennent le mieux à votre entreprise. Mais cela demande du temps. Inspirez-vous de ce livre blanc, informez-vous grâce à lui. Nous y avons rassemblé les conclusions de certaines études, l'expérience de certaines entreprises et l'avis d'experts. Nous avons atteint notre objectif si, après la lecture, vous avez des idées pour essayer quelque chose de nouveau pour le recrutement et la sélection de vos futurs collègues.

### **Pourquoi le recrutement et la sélection ?**

Si vous êtes responsable du recrutement et de la sélection dans votre entreprise, vous pouvez répondre vous-même à cette question. De nos jours, trouver les bonnes personnes pour une entreprise constitue un véritable défi. L'économie repart, les entreprises ont besoin de collaborateurs. Dans le même temps, l'environnement des entreprises évolue très rapidement.

À cause de tous ces facteurs, il est très difficile de trouver le match idéal, de trouver des personnes avec les bonnes connaissances et les bonnes compétences. Les entreprises doivent de plus en plus souvent modifier leurs recettes traditionnelles pour le recrutement et la sélection. En collaboration avec Tempéra, le Cefora a analysé les défis et s'est lancé à la recherche de pratiques innovantes en matière de recrutement et de sélection.

### **Cefora, c'est quoi ?**

Cefora est le centre de formation de la commission paritaire auxiliaire pour employés, la CP200. La CP200 regroupe 55 000 entreprises. Chacune de ces entreprises verse une contribution annuelle. Grâce à cette contribution, les 404 000 employés de ces entreprises peuvent suivre gratuitement des formations au Cefora. Les organisations d'employeurs et de travailleurs stimulent ainsi les connaissances et les compétences des collaborateurs. Car si leurs collaborateurs apprennent et s'épanouissent, les entreprises deviennent également plus solides et plus saines. C'est pourquoi vous trouverez chez Cefora une offre de formation riche et variée.

À côté de cela, il existe des dizaines d'autres manières d'obtenir et de partager des informations, d'échanger ses expériences. Le Cefora obtient notamment des informations grâce à des interviews et des enquêtes réalisées auprès des entreprises de la Commission Paritaire. Ces résultats sont alors partagés via des livres blancs ou d'autres outils pertinents. Trouvez des formations et de plus amples informations sur [www.cefora.be](http://www.cefora.be).

**CE<sup>VO</sup>FORA** FORMEZ-VOUS  
*créez votre futur*

L'asbl Cefora est gérée de façon paritaire par les partenaires sociaux de la CPAE :  
CGSLB-ACLVB, SETCa-BBTK, NVK-LBC, CNE, FEB-VOB et ses fédérations membres ainsi que UCM et UNIZO.

**CE<sup>VO</sup>FORA**

**jobber**  
by CEFORA



**RETROUVEZ VOTRE FORMATION,  
ÉVÈNEMENT OU ÉTUDE**

**[www.cefora.be](http://www.cefora.be)**

Cefora asbl - Ed. Resp.: Toon Declodt, Av. E.Plasky 144 - 1030 Bruxelles - 20171007