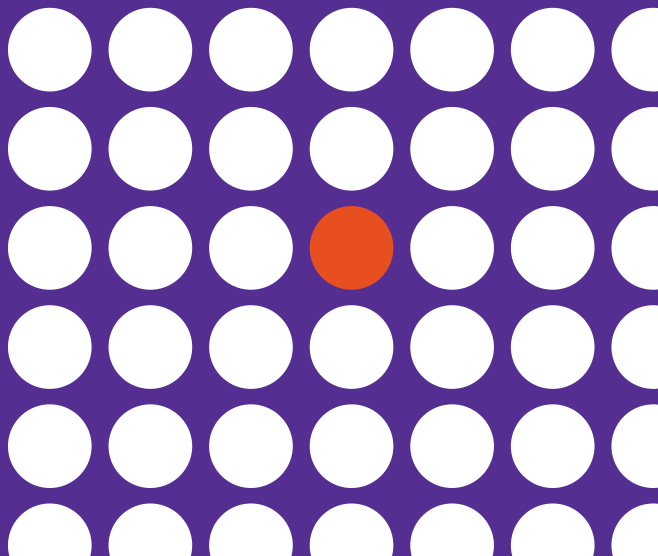


# Le recrutement par les compétences : une réponse aux défis économiques et sociaux

Mars 2025





RECTO

**VERSO**

L'autre vision du conseil

# Le recrutement par les compétences : une réponse aux défis économiques et sociaux



**TENZING**  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL

Mars 2025

# Résumé ●

Dans un contexte où l'accès à l'emploi et la mobilité dans l'emploi reste un levier majeur d'inégalités sociales et de difficultés de recrutement pour les organisations, nous proposons une méthodologie innovante et éprouvée de recrutement basée sur les compétences.

Le recrutement basé sur les compétences privilégie l'évaluation objective des capacités des candidats au plus près des exigences des postes. Il s'agit de dépasser les barrières académiques qui reproduisent souvent les inégalités sociales, et de recentrer les processus de sélection sur des critères opérationnels. Les bénéfices de cette méthode pour les entreprises sont triples : élargir les viviers de talents, valoriser les *softs skills* et intégrer les attentes sociales et réglementaires, comme la diversité et la parité.

Plusieurs organisations ont accepté de partager les approches qu'ils ont mises en place pour recruter différemment et efficacement. Les cas de *Thalès*, *Nestlé* et le groupe *Adéquat* témoignent de l'efficacité de pratiques diversifiées : partenariats locaux, évaluations contextuelles et mises en situation proches des réalités opérationnelles. Ces démarches permettent de révéler des talents insoupçonnés et de répondre à des besoins critiques en compétences.

*Tenzing* partage ici son retour d'expérience fondé sur une démarche innovante de recrutement, axée sur la réduction des inégalités sociales, la transparence des processus et un accompagnement structuré. Cette méthode repose sur un sourcing élargi des candidats via des partenariats écoles, des annonces adaptées et diffusées sur des canaux utilisés par nos publics cibles, des référentiels de compétences précis, la réalisation de tests en ligne par les candidats suivie d'une rencontre en présentiel, et une évaluation transparente. Les nouvelles recrues bénéficient d'un encadrement renforcé grâce à un double sys-

tème « *buddy* » et « *coach* », ainsi que d'un programme de formation en quatre axes : apprentissage interne, pratique terrain, partage des connaissances et compagnonnage.

A l'heure où les politiques diversité et inclusion sont interrogées Outre-Atlantique, que le chômage repart à la hausse, touchant principalement, ouvriers et employés, nous espérons, fort de nos 8 ans d'expérimentation, illustrer qu'il est possible de faire autrement afin de répondre aux besoins de recrutement des organisations et de faire de nos organisations des lieux de reconnaissance des compétences, des talents et de réduction des inégalités sans opposition avec une logique indispensable de viabilité économique.

## Remerciements ●

Nous remercions l'ensemble des acteurs ayant participé à l'enquête. Ils se sont prêtés au jeu de l'entretien avec cœur et authenticité !  
Merci également pour leurs relectures et retours constructifs sur les analyses s'appuyant sur leurs témoignages

# Table des matières ●

Introduction : quels enjeux sociaux autour du recrutement ?	p. 08
I. Le recrutement par les compétences : quels bénéfices pour les entreprises ?	p. 14
1. L'extension du vivier de candidats	p. 16
2. Réconcilier économie et écologie	p. 22
3. La valorisation des <i>soft skills</i>	p. 28
II. Le recrutement fondé sur les compétences : la mise en situation du candidat	p. 34
1. Circonscrire précisément chaque compétence	p. 36
2. Le processus de recrutement : un bénéfice pour le candidat	p. 40
3. Faire le choix du triptyque recrutement, formation, accompagnement	p. 44
4. L'évaluation : une construction de la compétence	p. 48
III. Une expérimentation devenue modèle de recrutement : le cas de <i>Tenzing Conseil</i>	p. 52
1. Un projet d'entreprise construit sur la réduction des inégalités sociales d'accès au métier du conseil	p. 54
2. Une évaluation précise des besoins et des ressources en recrutement	p. 58
3. Description du processus de sourcing par étapes	p. 60

4. Structurer les cadres et normes d'évaluation	p. 64
5. Une préparation adaptée de l'accueil des candidats	p. 68
6. Le digital au service de l'évaluation : création d'un outil adapté	p. 70
7. Rencontrer en présentiel les candidats pour informer et mettre en situation de décider de manière éclairée	p. 72
8. Informer tout du long du parcours	p. 76
9. Assurer une intégration réussie et un développement continu	p. 78
10. Un programme de formation sur 4 axes : former en interne, apprendre sur le terrain, partager les connaissances et s'appuyer sur des compagnons	p. 82
11. Des KPIs adaptés au nouveau processus : ouverture sociale, efficacité des recrutements, mobilité interne	p. 86

## ● Introduction : quels enjeux sociaux autour du recrutement ?

Dans un pays où l'égalité à la naissance est un principe fondamental, l'accès à l'emploi demeure, hélas, un réservoir inépuisable d'inégalités. Si les discriminations fondées sur le genre, l'orientation sexuelle ou l'origine ethnique ont fait l'objet d'innombrables études, les effets de l'origine sociogéographique restent encore trop souvent dans l'ombre. C'est pourquoi nous avons choisi d'explorer ce sujet en nous penchant sur la mise en œuvre de stratégies visant à favoriser l'ouverture sociale et la mobilité au sein des organisations. Ce livre blanc propose ainsi une méthodologie de recrutement axée sur l'évaluation des compétences au plus près des situations de travail, afin d'assurer une adéquation plus pertinente aux besoins réels des entreprises.

L'une des raisons majeures de ces inégalités est la structure du système éducatif français, où l'accès aux filières d'excellence est limité par des concours sélectifs n'intégrant pas suffisamment les freins sociaux pour y accéder et l'impact de référentiels différents dans les milieux populaires. Le discours méritocratique masque en réalité la reproduction des élites, qui empêche les jeunes de milieux défavorisés d'accéder à des parcours professionnels prestigieux<sup>1</sup>. Selon le rapport PISA, ces

.....

1 Selon l'*Insee*, en 2021, 21% seulement des travailleurs appartiennent à la catégorie socioprofessionnelle « cadres et professions intellectuelles supérieures ». [www.insee.fr/fr/statistiques/6453692?sommaire=6453776#:-:text=La%20r%C3%A9partition%20des%20emplois%20par.13%2C4%20%25%20des%20hommes](http://www.insee.fr/fr/statistiques/6453692?sommaire=6453776#:-:text=La%20r%C3%A9partition%20des%20emplois%20par.13%2C4%20%25%20des%20hommes).



derniers présentent des performances scolaires bien inférieures à celles de leurs pairs privilégiés. En France, seulement 17% des élèves d'origine modeste accèdent aux études supérieures, contre 73% pour ceux dont les parents sont eux-mêmes diplômés du supérieur<sup>2</sup>. Cette disparité dans l'accès à l'éducation se traduit par une réduction des opportunités professionnelles pour les moins favorisés, exacerbant les inégalités sociales.

Ces chiffres mettent en lumière l'urgence de repenser le système de recrutement dans les entreprises pour garantir une plus grande diversité de profils et une meilleure mobilité sociale. L'idée centrale est de promouvoir un recrutement basé sur les compétences plutôt que sur le diplôme majoritairement, un critère qui, bien que toujours pertinent, devrait être complété par d'autres mécanismes d'évaluation. ●

● Objectifs du livre blanc :  
proposer une nouvelle  
méthodologie de recrutement

Dans ce livre blanc, nous proposons une nouvelle méthodologie de recrutement qui se concentrerait sur les compétences des candidats plutôt que sur leurs diplômes. Par compétences, nous parlerons des aptitudes à exercer des tâches et un métier, que le parcours n'exprime pas. Cette dernière a pour but d'assurer une meilleure adéquation avec les besoins réels des entreprises tout en favorisant l'inclusion sociale. Précisons que, bien que le diplôme reste un indicateur objectif pour certaines fonctions et valide des qualifications, sa place centrale dans le processus de recrutement est cependant de plus en plus ques-

.....  
<sup>2</sup>. En France, il faut six générations pour qu'un enfant pauvre atteigne le revenu moyen (nouvelobs.com)

tionnée car il peut parfois constituer une barrière sociale à l'accès aux postes et ne pas garantir systématiquement des compétences opérationnelles de son détenteur. L'allongement des études et la démocratisation des diplômes<sup>3</sup> ont conduit à une massification des qualifications mais, paradoxalement, cette évolution a rendu l'accès à l'emploi plus restrictif. Par exemple, un poste de comptable accessible avec un BTS il y a quelques années exige aujourd'hui un master, bien que les compétences demandées n'aient pas changé. Pour autant, nous constatons que le recours à la validation des acquis de l'expérience peine à trouver sa juste reconnaissance.

Les enjeux d'une telle réforme sont cruciaux pour plusieurs raisons: améliorer la productivité des entreprises, la compétitivité du pays, la souveraineté économique, accompagner la transition écologique, ainsi que développer la cohésion sociale et territoriale. La crise du Covid-19 a mis en évidence la nécessité de conserver des métiers stratégiques sur le territoire national. Par ailleurs, la transition écologique, avec la création de nouveaux métiers liés à la durabilité, exigera une reconversion massive des travailleurs et des compétences spécifiques, comme des experts en comptabilité verte ou en rénovation énergétique. Le corollaire, qui ne fait pas l'objet de notre livre blanc, porte sur la formation professionnelle adaptée à ces enjeux. Nous approfondirons ce sujet dans une prochaine publication, fruit de notre étude avec le laboratoire Irisso de l'*Université Paris Dauphine*<sup>4</sup>.

Une autre raison de ces inégalités est la mobilité professionnelle, essentielle pour renforcer la cohésion sociale. Elle permettrait à des individus issus de milieux modestes de gravir

.....  
3. Le taux de scolarisation à 21 ans a plus que doublé entre 1986 et 2017, passant de 21 à 44 %. « Massification et démocratisation de l'accès à l'école et à l'enseignement supérieur », Sciences économiques et sociales (ens-lyon.fr)

4. [www.quaerere.fr](http://www.quaerere.fr)

les échelons de la société et de mieux répondre aux défis du marché du travail, tout en favorisant l'inclusion des territoires les plus pauvres.

La méthode de recrutement fondée sur les compétences vise à alléger le processus de recrutement en se concentrant sur la capacité réelle des candidats à exercer un poste. Elle prend en compte à la fois le savoir-faire et le savoir-être, en privilégiant une évaluation objective des compétences au quotidien professionnel. Bien que cette approche puisse allonger les délais de recrutement, elle permet d'explorer des viviers plus larges, de mieux adapter les candidats aux besoins réels des entreprises et de les fidéliser sur le long terme. En complément, des dispositifs comme des immersions professionnelles peuvent être envisagés pour mieux évaluer la compatibilité entre le candidat et son futur environnement de travail.

Les témoignages des entreprises *Adéquat*, *Nestlé* et *Thalès*<sup>5</sup>, recueillis pour enrichir notre réflexion, confirment l'importance de cette nouvelle approche. Les responsables des ressources humaines de ces entreprises ont mis en évidence les difficultés liées à la recherche de profils compétents et adaptés à leurs besoins, mais aussi l'intérêt d'élargir le champ des critères d'évaluation pour toucher un éventail de candidats plus large. Ces entreprises, tout comme d'autres, ont fait face à des pénuries de compétences dans certains secteurs, rendant d'autant plus urgente la nécessité de repenser le recrutement.

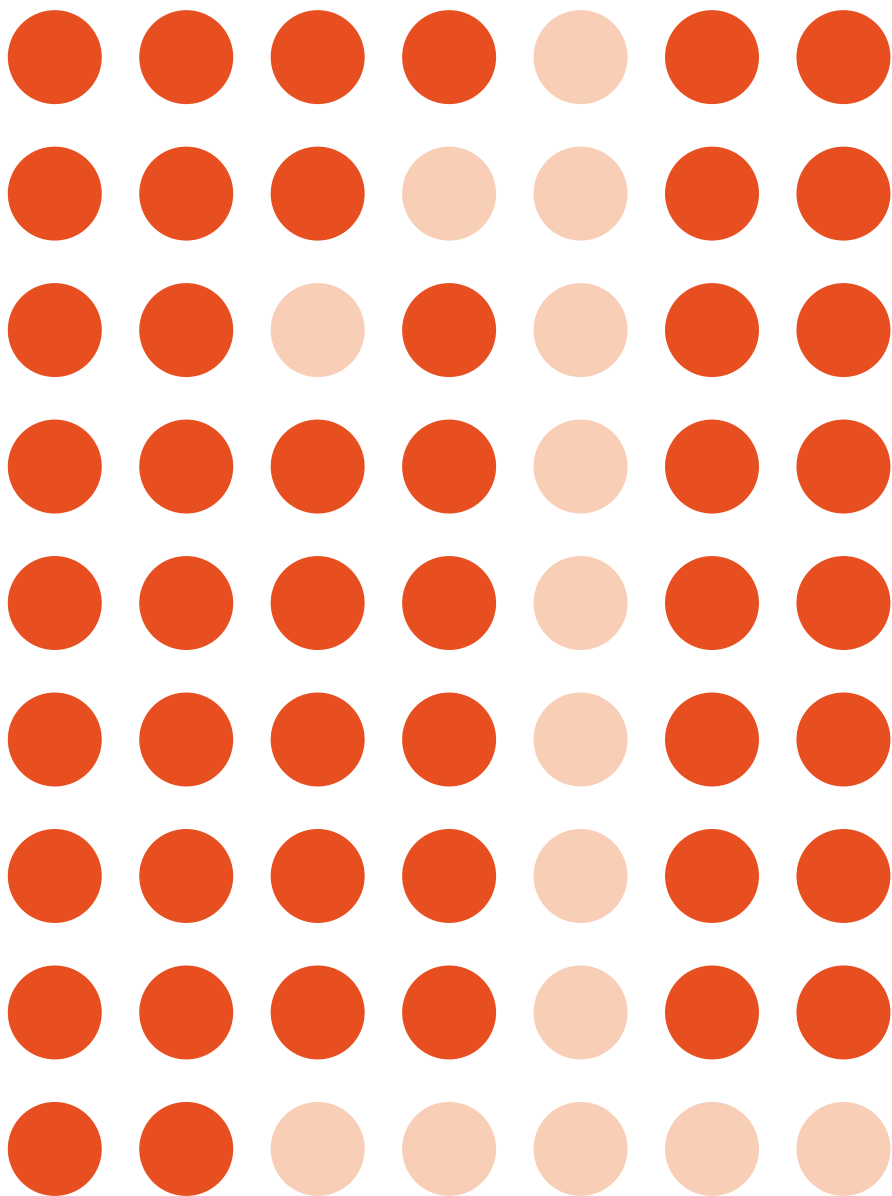
Pour mettre en œuvre cette méthode innovante, il est nécessaire de redéfinir les critères de sélection des postulants. Cette réforme passe par plusieurs étapes clés, en tenant compte des besoins spécifiques des entreprises tout en favorisant l'accès à l'emploi pour une part plus large de la population. Les struc-

.....  
5. Interviews réalisés par *Tenzing*, respectivement les 15/12/2023, 22/12/2022 et 16/01/2024

tures doivent en comprendre les avantages : la sécurisation des compétences spécifiques, l'élargissement de la base des candidats potentiels et une plus grande inclusion.

Quelles sont les conditions de mise en œuvre de cette nouvelle approche du recrutement et comment redéfinir de manière concrète les critères de sélection des candidats ? Pour répondre à cette question, nous nous concentrerons d'abord sur les bénéfices qu'une telle méthode peut apporter aux entreprises, puis sur les étapes nécessaires à sa mise en œuvre, avant de traiter du cas de notre cabinet *Tenzing*, qui présentera les mesures requises pour initier une telle démarche. ○○○





# Le recrutement par les compétences : quels bénéfices pour les entreprises ?

# L'extension du vivier<sup>1</sup> de candidats ●

.....  
1. Le nombre de candidats pouvant répondre à des critères choisis. Cela pose aussi des problèmes de sourcing (d'où viennent ces candidats et comment les atteindre) dont nous discuterons plus tard.



● Les avantages d’une approche du recrutement basée sur les compétences se révèlent doubles

D’une part, elle permet d’élargir le vivier de candidats dans un contexte marqué par une pénurie de recrutement, d’autre part elle permet d’améliorer l’adéquation de ceux-ci, notamment en matière de « *softs skills* », aux besoins spécifiques de l’entreprise. ●

● Les défis contemporains du recrutement

Les entreprises françaises rencontrent de plus en plus de difficultés dans leurs recrutements. En 2023, 61% des recrutements étaient jugés « difficiles<sup>2</sup> », en forte hausse par rapport aux années précédentes<sup>3</sup>. Cette crise est due principalement à deux facteurs : un manque de candidats et une inadéquation des profils par rapport aux besoins des entreprises. Les conséquences d’un marché du travail cloisonné accentuent cette situation, car la priorité donnée aux diplômés limite la mobilité

.....  
2. Pole Emploi, BMO 2023 (pole-emploi.org)

3. Les entreprises ont de plus en plus de difficultés à recruter (lepoint.fr) Pour une croissance d’environ 6% chaque année depuis 2016.

professionnelle horizontale et restreint la diversité des profils<sup>4</sup>. En se focalisant sur des qualifications spécifiques, les entreprises créent un réservoir de postulants trop homogène, ce qui freine l'efficacité et la capacité d'innovation de leurs équipes.

Pour contrer ce phénomène, l'ouverture à des viviers de candidats plus larges est nécessaire, notamment en adoptant des pratiques de recrutement plus inclusives et diversifiées. En élargissant la recherche de compétences au-delà des diplômes et en adaptant les méthodes d'évaluation, les recruteurs peuvent mieux capter les talents potentiels. Dans un contexte de faible chômage et de besoin croissant en main-d'œuvre qualifiée, les départements des ressources humaines doivent innover et utiliser des outils permettant de détecter les compétences recherchées, même chez des profils atypiques. ●

#### ● L'attractivité de certains métiers dits des « cols bleus »

Les métiers en tension, tels que les aides à domicile, les techniciens qualifiés ou les ouvriers de maintenance, souffrent d'un déficit d'attractivité. Les salaires bas, la pénibilité des tâches et l'image peu valorisante de ces emplois limitent l'intérêt des jeunes générations. Pour attirer des candidats vers ces professions, il est essentiel d'en revaloriser l'image, notamment par l'amélioration des conditions de travail, ainsi que la personnalisation des contrats et des parcours professionnels. Dans le secteur industriel, bien que les rémunérations puissent être attrayantes, les métiers souffrent d'une perception négative et

.....

4. Notamment dans le secteur du conseil comme souligné par Godechot, Sorigné et Gautié (2005) dans « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête ». *Sociologie du travail*, 47, n° 3 (1 juillet 2005): 383-404. [www.doi.org/10.4000/sdt.26766](http://www.doi.org/10.4000/sdt.26766).

peinent à recruter malgré la nécessité d'une réindustrialisation française<sup>5</sup>.

Certaines entreprises, comme *Thalès* et *Nestlé*, témoignent des difficultés à recruter localement. Ce « divorce » entre les territoires et les besoins des entreprises résulte souvent d'une absence de formation adéquate et d'un manque de visibilité des opportunités locales. Ces structures commencent donc à redéfinir leurs critères d'entrée, rendant ainsi les parcours professionnels plus accessibles. Ces changements permettent d'attirer une main-d'œuvre plus diversifiée et de créer un vivier élargi de talents<sup>6</sup>. L'autre solution qu'elles adoptent de plus en plus fréquemment quand leurs moyens et leurs besoins de marché le permet est la création d'universités d'entreprises. ●

### ● Adapter les conditions d'entrée aux postes

Les entreprises ont initié des actions visant à assouplir les exigences de diplôme et d'expérience pour certains postes, misant davantage sur les compétences réelles que sur les parcours académiques. Cette révision des critères permet de se détacher de la « sur-sélection » par diplôme, un biais qui limite l'accès des candidats ayant des profils ne répondant pas aux normes ou standards des postes visés. En se centrant sur les compétences, les recruteurs peuvent identifier des personnes

.....

5. La bataille de la réindustrialisation sera gagnée par la bataille de la compétence. Pour plus de lien entre les deux notions : [www.presse.bpifrance.fr/comment-gagner-la-bataille-de-la-reindustrialisation-regards-croises-entre-territoires-industriels-et-societe-civile](http://www.presse.bpifrance.fr/comment-gagner-la-bataille-de-la-reindustrialisation-regards-croises-entre-territoires-industriels-et-societe-civile)

6. Propos recueillis lors des interviews de Mathieu Motillon, Directeur du recrutement du groupe *Thalès*, et Aadil Bezza, ex-directeur des ressources humaines de *Nestlé France*, réalisés par *Tenzing*. Interviews à retrouver en annexe

capables de s'adapter aux besoins des entreprises, créant ainsi des équipes aux parcours plus diversifiés et plus efficaces.

Cette philosophie de recrutement, axée sur des aptitudes spécifiques, vise à instaurer un environnement d'évaluation équitable, où les postulants sont jugés uniquement sur leur capacité à accomplir le travail requis.

Cette pratique du recrutement ne s'applique pas exclusivement aux postes destinés aux jeunes à la recherche d'un premier emploi mais bien à tout poste puisqu'elle permet d'apprécier la transférabilité des expériences quelles qu'elles soient.

Elle présente l'avantage d'ancrer l'idée, dès l'entrée dans l'entreprise, que la mobilité dans l'emploi est possible. Pour les équipes RH, la fonction recrutement fait alors figure d'exemple de ce qui se peut se faire en matière d'ouverture et diversité. ●

### ● Principes méthodologiques d'une évaluation fondée sur les compétences

La méthode de recrutement par compétences n'élimine pas l'expertise du recruteur, mais l'enrichit en l'équipant d'outils d'évaluation plus pertinents. Les mises en situation concrètes, proches de la réalité du poste, et les outils numériques, facilitent l'évaluation objective des compétences. Ils sont d'une aide précieuse, en particulier pour les petites et moyennes entreprises qui manquent souvent de ressources humaines pour un recrutement approfondi. En automatisant certaines étapes, ces outils numériques réduisent les biais d'évaluation et rendent le processus plus inclusif et adapté aux réalités actuelles.

L'intégration des candidats ne se limite pas à l'embauche ; elle se prolonge dans l'accompagnement et la formation continue pour anticiper les besoins du marché. Des dispositifs comme

le programme Immersion<sup>7</sup> de *France Travail*, lorsqu'ils sont adaptés aux métiers en tension, facilitent cette transition et renforcent la capacité de l'entreprise à répondre aux évolutions de son environnement.

Ainsi, ce modèle de recrutement par compétences favorise l'élargissement du vivier de candidats, améliore la réactivité de la structure face aux défis actuels et encourage une culture d'entreprise plus inclusive. Cette approche partenariale entre acteurs du recrutement, de la formation et des entreprises permet également d'inclure de nouveaux talents, renforçant la résilience et la compétitivité des entreprises tout en participant à une revalorisation sociale des compétences. ● ● ●



.....  
7. Dispositif permettant de passer un jour, une semaine ou un mois en immersion professionnelle afin de mieux connaître un métier

# Intégrer les attentes sociales et réglementaires ●

- Répondre aux normes de parité et de diversité

Les pratiques de recrutement traditionnelles, centrées sur le diplôme, créent des barrières qui excluent les candidats sans les qualifications académiques prestigieuses demandées pour certains postes. Ils peuvent alors peiner à accéder à des viviers féminins ou masculins pour des postes ou secteurs assez genrés. Pour améliorer l'inclusion sociale et la diversité en entreprise, adopter une approche basée sur les compétences transférables, indépendamment des diplômes est une stratégie rentable. De surcroît, elle favorise un environnement de travail plus équitable, contribuant à atténuer les tensions sociales.

Les entreprises de plus de vingt salariés sont soumises à des obligations de parité, comme un minimum de 40% de femmes dans les postes de direction<sup>8</sup> et 6% de travailleurs en situation de handicap<sup>9</sup>. Dans les secteurs traditionnellement masculins, comme le BTP ou les sciences mécaniques, ces quotas sont particulièrement difficiles à atteindre, d'autant plus que les stéréotypes, les biais et les conditions de travail y jouent un rôle dissuasif. Pour attirer une main-d'œuvre plus diversifiée, il est donc indispensable de repenser les conditions de travail et les

.....

8. Loi Rixain 24 décembre 2021, les quotas doivent être respectés d'ici 2030. Elle vient compléter la Loi Copé-Zimmermann 27 janvier 2011. [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

9. Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » réforme l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Elle est entrée en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020. [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)

perspectives de carrière pour les rendre plus accessibles aux femmes et aux personnes issues de minorités. Cette transformation permettrait non seulement de répondre aux obligations légales, mais également de positionner l'entreprise comme un acteur engagé pour une société plus inclusive et égalitaire. ●

### ● S'adapter aux enjeux d'inégalités sociales d'accès à l'emploi

Le recrutement fondé sur les compétences favorise également la mobilité et l'inclusion sociales. Dans certains secteurs, comme l'industrie et les métiers manuels, la flexibilité est souvent subie par les moins qualifiés, tandis que les cadres en tirent un avantage. Les inégalités sociales aggravent ces différences, notamment en raison de l'importance excessive accordée aux diplômes dans le processus de recrutement tout comme dans les processus de mobilité interne, accordant une moindre valeur au parcours réalisé et aux aptitudes démontrées. En conséquence, de nombreux travailleurs se sentent non valorisés et recherchent de nouvelles opportunités, augmentant ainsi le taux de *turn-over*.

La reconnaissance des compétences, indépendamment du diplôme, valorise chaque candidat pour ses aptitudes spécifiques et permet de disposer d'un nombre plus significatif de ressources humaines. Ce processus aide les postulants à se sentir appréciés, même s'ils ne correspondent pas aux normes conventionnelles du secteur ou du poste, ce qui peut avoir un impact significatif sur leur confiance en eux et leur capacité. Ce type de recrutement, fondé sur des mises en situation concrètes, renforce l'alignement des valeurs des collaborateurs avec celles de l'entreprise. ●



## ● Rendre cohérente la communication de l'entreprise

Un processus de recrutement contribuant à la réduction des inégalités et des discriminations renforce également l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes, qu'il s'agisse des candidats, des clients ou des investisseurs. Une dissonance entre les valeurs affichées par l'entreprise et l'expérience réelle de travail des employés peut nuire à leur motivation et augmenter le risque de départ. Adopter des méthodes de recrutement basées sur les compétences est un moyen de répondre aux enjeux contemporains de responsabilité sociale (RSE) et d'inclusion, favorisant ainsi une image d'intégrité et de respect envers les employés.

De plus, cette approche rétablit un espace de dialogue direct entre les employés et la direction, en remplaçant progressivement les médiations autrefois assurées par les syndicats. En agissant pour un recrutement plus ouvert, l'entreprise renforce sa crédibilité auprès de ses collaborateurs, ce qui améliore les relations internes et soutient une culture d'entreprise fondée sur l'équité et l'ouverture sociale.●

## ● Assurer la crédibilité de la prise en compte des enjeux sociaux

Dans un contexte de surveillance accrue de la part des parties prenantes, les entreprises doivent prouver leur engagement dans la prise en compte des enjeux sociaux. Les exigences de transparence augmentent, notamment avec la généralisation des obligations de reporting instaurées par la directive CSRD<sup>10</sup>

.....  
10. Directive CSRD : *reporting* de durabilité extra-financier, *Big média*, *S'inspirer*, *S'informer*, *S'engager* ([www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr))

de l'Union européenne. Cette dernière impose aux entreprises de rendre compte de leur impact social, leur responsabilité étant ainsi reconnue dans les investissements. En intégrant des critères d'inclusion au sein de leur processus de recrutement, les entreprises non seulement améliorent leur attractivité et leur réputation, mais s'alignent également sur les nouvelles attentes en matière de responsabilité sociale.

Ainsi, recruter en se concentrant sur les compétences représente un engagement éthique qui va au-delà des obligations légales. Cela permet aux entreprises de devenir des modèles de bonne gouvernance sociale, tout en construisant une vision collective pour un avenir plus juste. Cette approche, qui replace l'humain au centre du processus, confère aux entreprises un avantage distinctif dans un environnement de plus en plus axé sur les valeurs. ● ● ●



« Ces structures commencent donc à redéfinir leurs critères d'entrée, rendant ainsi les parcours professionnels plus accessibles. Ces changements permettent d'attirer une main-d'œuvre plus diversifiée et de créer un vivier élargi de talents »

# La valorisation des *softs skills*<sup>11</sup> ●

.....

11. On oppose les *soft skills* aux *hard skills*. Ces derniers sont des savoirs techniques alors que les premiers désignent tout ce qui a trait au relationnel et à la capacité à apprendre. Dans les faits la distinction n'est pas si évidente et dépend largement du contexte, d'où la nécessité de changer les registres d'évaluation.

- La reconnaissance de l'importance des *softs skills*

Les *softs skills*, telles que la communication, la créativité et la gestion du stress, jouent un rôle structurant dans le développement professionnel, particulièrement dans les environnements de travail actuels orientés vers le service et la communication. Les compétences techniques ou *hard skills*, indispensables à détenir, sont souvent plus facilement évaluables quand elles comptent parmi celles du candidat car elles reposent sur des standards établis. Par contre, il n'est pas aisé, pour une entreprise de parvenir à évaluer la capacité de les acquérir durant le processus de recrutement. Cette capacité se pose avec d'autant plus d'acuité pour les métiers techniques en forte tension. Les *softs skills*, quant à elles, relèvent davantage du relationnel, de l'adaptabilité et du savoir-être, et leur évaluation nécessite une approche nuancée. Ces compétences sont plus difficiles à cerner mais sont essentielles pour s'adapter à des contextes variés, et notre méthode de sélection permet de révéler plus efficacement ces qualités.

Les entreprises comme *Thalès* et *Nestlé* ont montré comment exploiter les *softs skills* dans le recrutement, en intégrant des profils qui ne correspondent pas aux parcours académiques habituels mais qui possèdent des compétences transférables. Chez *Thalès*, par exemple, des couturières ont été embauchées pour des postes de techniciennes, valorisant ainsi leur minutie et leur dextérité tout en leur offrant des formations adaptées aux besoins de l'entreprise. *Nestlé*, de son côté, privilégie la curiosité, la persévérance et la discipline, témoignant de la

transférabilité des *softs skills* entre métiers et secteurs<sup>12</sup>. Ces compétences, présentes dans l'ensemble de la population, contribuent également à la durabilité économique. Dans un monde en transition, où les ressources peuvent se faire rares, des compétences comme la résilience et la capacité à innover jouent un rôle essentiel. Les *softs skills* permettent aux individus de s'adapter à des changements imprévus, comme un ébéniste utilisant des bois alternatifs ou un boulanger qui valorise les invendus. Cette adaptabilité renforce la pertinence des *softs skills*, qui échappent aux menaces d'obsolescence touchant davantage les *hard skills* dans un contexte en pleine évolution. ●

### ● Les *softs skills*, facteurs d'adaptation

Les *softs skills*, par leur caractère polyvalent et adaptable, deviennent centrales dans un marché du travail soumis à des évolutions rapides. Contrairement aux compétences techniques qui peuvent devenir obsolètes, les *softs skills* permettent aux salariés de s'adapter, favorisant ainsi la longévité de leur employabilité. Par exemple, chez *Nestlé*, la fusion des postes de conducteur de tour et d'opérateur reflète cette évolution des rôles ; le succès de ces nouvelles fonctions repose sur l'adaptabilité et la flexibilité des employés. Cette transformation montre comment la valorisation des *softs skills* dans le recrutement permet aux entreprises de renforcer leur résilience en créant une main-d'œuvre capable de répondre aux mutations organisationnelles.<sup>13</sup>

.....

12. Propos recueillis lors des interviews de Mathieu Motillon, Directeur des Relations Humaines du groupe *Thalès*, et Aadil Bezza, ex-directeur des Ressources Humaines de *Nestlé*, réalisés par *Tenzing* respectivement le 22/12/2023 et le 16/01/2024.

13. Propos recueillis lors de l'interviews d'Aadil Bezza, ex-directeur des Ressources Humaines de *Nestlé*, réalisé par *Tenzing* le 16/01/2024.

La méthode d'évaluation fondée sur les compétences permet de révéler les aptitudes humaines des candidats dans des situations concrètes, proches de la réalité professionnelle, ce qui facilite la sélection des profils adaptés. Plutôt que de se contenter d'un simple entretien ou d'une évaluation académique, cette approche inclut des mises en situation concrètes qui permettent aux recruteurs de juger des qualités humaines et techniques d'un postulant. Par ce biais, ils parviennent à identifier plus efficacement les profils possédant les compétences nécessaires pour s'intégrer à l'entreprise et y évoluer avec succès. ●

### ● Une optimisation de l'usage des ressources

Les processus traditionnels de recrutement, tels que les entretiens et les lettres de motivation, mobilisent des ressources considérables sans toujours garantir la sélection des meilleurs postulants. Les méthodes de recrutement basées sur les compétences, bien que plus exigeantes au départ, permettent aux recruteurs de mieux distinguer les profils les plus adaptés, réduisant potentiellement les risques d'erreurs à l'embauche. Cette approche ne remplace pas l'intuition et l'expérience du recruteur, mais elle fournit des outils d'évaluation plus rigoureux et mieux adaptés aux exigences contemporaines des postes.

En adoptant une démarche contextualisée comme les simulations de situations de travail, les recruteurs prennent en compte les divers freins à l'embauche (stress, origine sociale, etc.) qui disparaissent souvent une fois le candidat en poste mais peuvent influencer l'entretien. Cette approche, en s'appuyant sur la situation spécifique du postulant et une évaluation contextuelle de ses compétences, permet de révéler les *softs skills* dans toute leur complexité et leur utilité. ○○○



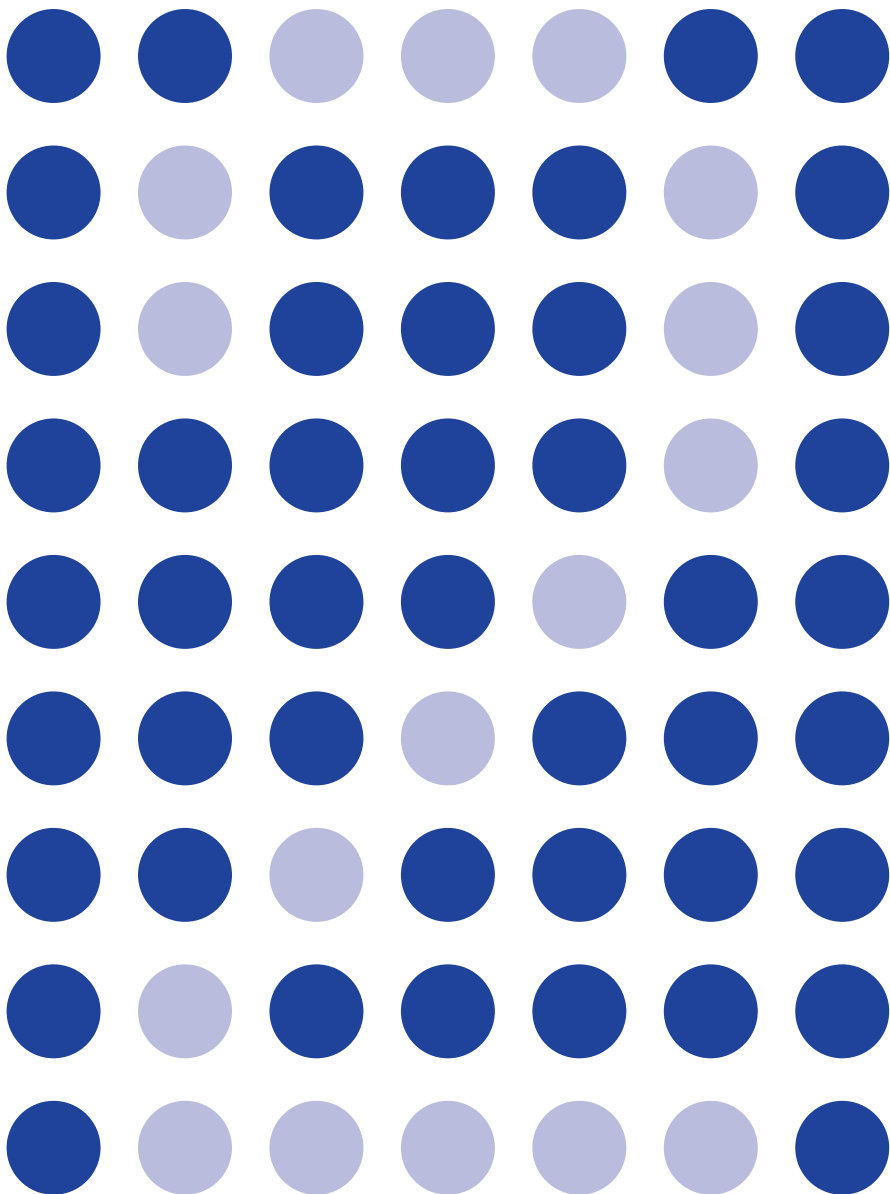




Un recrutement fondé sur les compétences offre plusieurs avantages précieux: il élargit le réservoir de postulants, intègre le sens au processus de recrutement et répond aux pressions en matière de responsabilité sociale des entreprises. Contrairement aux méthodes traditionnelles qui visent une satisfaction immédiate des besoins, cette approche envisage chaque profil comme un investissement à long terme. En révélant le potentiel de chaque candidat, ce modèle permet de créer des synergies au sein des équipes et de renforcer la culture d'entreprise.

L'approche par compétences, en intégrant les *softs skills*, contribue non seulement à combler les besoins, mais aussi à garantir la résilience de l'entreprise dans un environnement en évolution constante. L'investissement dans les compétences humaines, souvent sous-évalué dans les plans de formation actuels, doit être une priorité dans le contexte de la transition écologique et d'une économie orientée vers les services. Les témoignages de professionnels montrent bien que les compétences représentent un atout précieux pour l'entreprise, un levier de résilience et de pérennité face aux défis futurs.

Le recrutement basé sur les compétences repose sur la mise en situation du candidat, reproduisant les conditions de travail réelles pour évaluer ses compétences pratiques et comportementales. Ce processus consiste à faire vivre au postulant des situations professionnelles concrètes, en lui assignant des tâches similaires à celles qu'il pourrait rencontrer s'il était embauché. Cela lui donne un aperçu des projets et de l'encadrement de l'entreprise, tout en permettant au recruteur d'évaluer ses compétences et son adaptation aux situations rencontrées.



Le recrutement  
fondé sur les  
compétences :  
la mise  
en situation  
du candidat

Circonscrire  
précisément  
chaque  
compétence ●

- La mise en situation est le socle sur lequel s'appuie la méthode d'évaluation axée sur les compétences

Cette démarche vise à recréer, dans la mesure du possible, les conditions de travail dans lesquelles le postulant évoluera et à lui soumettre des tâches qu'il devra accomplir si sa candidature est retenue. Pour ce faire, il est impératif de sélectionner avec soin les tâches qui tiendront lieu d'épreuves, ainsi que les conditions dans lesquelles elles seront exécutées. Bien que ce processus requière davantage d'acteurs et de ressources et qu'il allonge la durée du recrutement, les résultats opérationnels justifient cet investissement<sup>1</sup>. ●

- Définir les compétences requises

La première étape consiste à élaborer un référentiel de compétences spécifique, en collaboration avec des responsables opérationnels. Chaque épreuve doit évaluer une compétence unique, afin de garantir une analyse précise et claire des performances du candidat. Cette approche centrée sur des compétences ciblées réduit les ambiguïtés et permet aux postulants de comprendre les aptitudes évaluées. ●

.....

1. Rapports de mission et évaluations d'impact de *Tenzing*

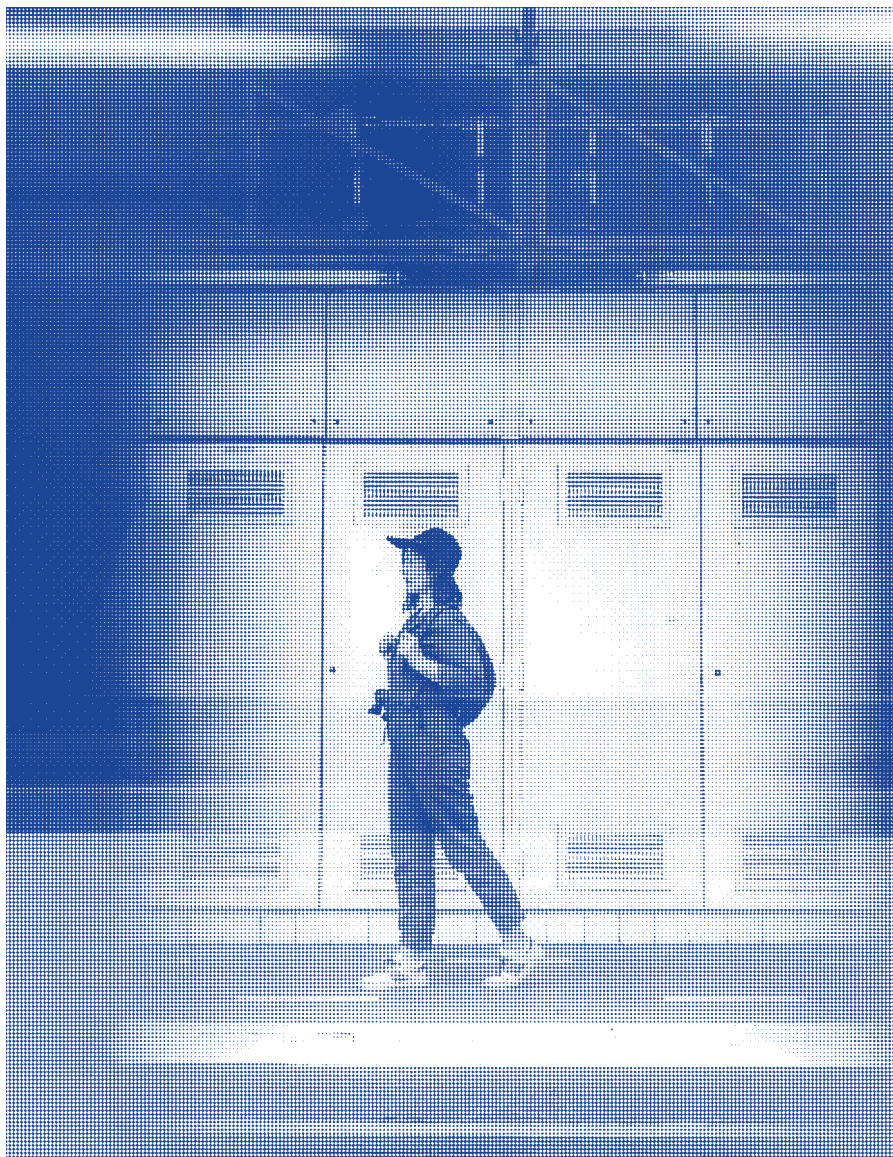
- Créer un cadre neutre et adapté

Il est essentiel de structurer un cadre de test qui élimine les biais et reste pertinent pour les compétences visées. Les compétences doivent être jugées en fonction de leur utilité réelle pour le poste. Par exemple, l'*Adéquat Challenge Tour* a mis en place un cadre innovant et sans CV, basé sur les compétences et la personnalité, pour des jeunes éloignés du marché de l'emploi, permettant de minimiser le stress et d'élargir les opportunités pour des publics variés. ●

- Adopter une posture objective et ouverte

Le recruteur doit éviter de juger les candidats sur des signes extérieurs (comme l'apparence), qui ne traduisent pas nécessairement leurs compétences. Cette posture permet de réduire les biais inconscients, en se concentrant sur les compétences effectives. Il est également recommandé d'inclure les collaborateurs dans l'élaboration des critères d'évaluation, renforçant ainsi la cohérence entre les besoins de l'organisation et les compétences requises.

Bien que le recrutement par compétences demande plus de ressources, il permet une sélection moins arbitraire tout en étant efficace, améliorant la performance globale de l'entreprise. Cette méthode offre de nombreux bénéfices pour les candidats, renforçant leur sentiment de valorisation et permettant une évaluation plus juste. En intégrant transparence et mise en situation, elle leur donne également un aperçu des tâches et des attentes associées au poste, réduisant ainsi leur stress et favorisant un engagement mutuel basé sur la confiance. ● ● ●



# Le processus de recrutement : un bénéfice pour le candidat ●



- Assurer la transparence de l'évaluation

La transparence dans le processus d'évaluation est essentielle pour établir un climat de confiance et de clarté pour le candidat. En expliquant au postulant les critères sur lesquels il sera jugé, le recruteur lui permet de mieux se préparer et de se concentrer sur les compétences demandées. La mise en situation dans des conditions proches de celles du poste favorise une plus grande compréhension des attentes et une meilleure visualisation du poste.

Ce processus valorise chaque candidat, rendant le recrutement plus attractif et humain. De plus, une évaluation transparente renforce la perception de l'entreprise comme juste et équitable, influençant positivement son image. Cela crée un effet de bouche-à-oreille positif, où même les postulants non retenus peuvent recommander l'entreprise pour sa démarche honnête. Ainsi, un recrutement transparent et axé sur les compétences contribue à fidéliser et élargir le vivier de candidats potentiels, tout en renforçant l'image de l'entreprise. ●

- Reconnaître les acquis du candidat

Valoriser les compétences déjà acquises par le candidat est un autre pilier du processus de recrutement basé sur les compétences. Ce modèle de recrutement rompt avec la vision traditionnelle où un CV ou un entretien bref décide du sort

d'un postulant. Il met en avant les capacités réelles de chaque profil par des mises en situation et des questions spécifiques. Un exemple est la méthode CBI (*Competency-Based Interview*) utilisée par le groupe *Thalès*, qui cible précisément les compétences à travers des exercices rigoureux. Ce type d'entretien exigeant permet au candidat d'illustrer ses compétences de manière concrète et valorise le temps et l'effort qu'il investit dans sa recherche d'emploi<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, l'entreprise démontre un véritable intérêt pour chaque profil en lui accordant le temps nécessaire. Cette approche contribue à un processus de recrutement perçu comme respectueux et valorisant. Elle favorise l'engagement des candidats et améliore leur expérience, même s'ils ne sont pas retenus. L'objectif est de reconnaître les capacités de chacun et de construire un processus de recrutement responsable, éthique et respectueux des aspirations des candidats et des besoins des entreprises... ●

## ● Renforcer la cohésion des équipes

Le recrutement axé sur les compétences favorise également la cohésion des équipes en garantissant que tous les employés partagent une vision commune de ce qui constitue la valeur professionnelle d'un individu. Cela change leur rapport à l'altérité également. La mise en situation assure une évaluation standardisée et objective, offrant à chaque employé une expérience commune dès le processus de sélection. Pour les nouveaux embauchés, surtout ceux venant d'entreprises concurrentes, passer par la même méthode de recrutement facilite leur inté-

.....  
2. Propos recueillis lors de l'interview de Mathieu Motillon, Directeur des Relations Humaines du groupe *Thalès*, réalisé par *Tenzing* respectivement le 22/12/2023.

gration, établissant une base de compétences et une culture d'entreprise unifiées. Cela renforce leur sentiment d'appartenance et contribue à une meilleure cohésion et une plus grande reconnaissance au sein des équipes.

Cette méthode encourage également une culture d'entreprise solide, où la reconnaissance des compétences n'est pas seulement un critère d'embauche, mais un élément qui structure les équipes et renforce leur engagement à long terme. Elle aide les collaborateurs à se reconnaître dans les valeurs de l'entreprise, renforçant ainsi l'identité de l'organisation aussi bien en interne qu'en externe. ● ● ●



Faire le choix  
du triptyque  
recrutement,  
formation,  
accompagnement ●

- Le triptyque recrutement, formation et accompagnement vise à transformer le recrutement en un processus continu et collaboratif, reliant diverses parties prenantes de l'entreprise pour maximiser l'intégration et le développement du candidat

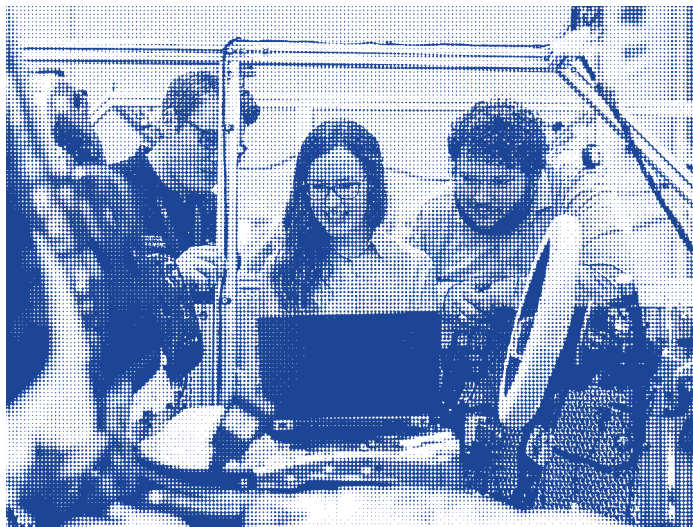
En effet, les processus traditionnels de recrutement se font souvent de manière isolée, avec une séparation entre les ressources humaines, les opérationnels et les responsables de formation. Cette segmentation entraîne un manque de cohésion et de visibilité des besoins réels du poste, ce qui peut déstabiliser les candidats et compromettre l'efficacité de leur intégration.

L'approche proposée mise sur la coordination entre les différents acteurs. Elle favorise une convergence des compétences et des contributions, où chaque étape du processus de recrutement – de la mise en situation à l'évaluation et à l'intégration – est conçue comme un parcours fluide. Par exemple, la mise en situation permet à la fois de vérifier l'adéquation des compétences du candidat et de l'informer sur les attentes de l'entreprise.

De plus, elle implique autant les pairs, que le futur manager opérationnel, le RH et un membre de la direction. Ils participent tous à la décision finale. Ce dialogue entre ressources humaines, opérationnels et encadrement offre une compréhension plus profonde des aptitudes du postulant, de ce qu'engagera son recrutement pour toutes les parties prenantes, tout

en les incitant à réfléchir à leurs propres pratiques professionnelles. Le candidat ainsi recruté n'est plus une « ressource » mais un collègue, un collaborateur direct, un salarié. ●

Cette collaboration produit des avantages mutuels: les ressources humaines acquièrent une meilleure compréhension des besoins de terrain et les opérationnels se familiarisent avec le processus de recrutement et les candidats. En conséquence, ce dialogue améliore les pratiques, renforce la réactivité des ressources humaines et aligne les attentes des différents services. De plus, cette méthode facilite une formation adaptée aux besoins spécifiques des nouveaux embauchés, consolidant ainsi le lien entre recrutement, formation et accompagnement. En somme, cette approche intégrée favorise un développement dynamique pour l'ensemble de l'entreprise, optimisant à la fois l'efficacité de l'intégration et la satisfaction des équipes. ● ● ●



« Cette transformation montre comment la valorisation des *soft skills* dans le recrutement permet aux entreprises de renforcer leur résilience en créant une main-d'œuvre capable de répondre aux mutations organisationnelles »

# L'évaluation : une construction de la compétence ●



- L'approche constructiviste des compétences dans l'évaluation des candidats souligne l'importance de considérer cette dernière comme une construction, plutôt que comme un simple révélateur de qualités intrinsèques

Cette méthode propose de revoir les cadres et conditions d'évaluation pour mieux refléter la valeur des postulants selon des indicateurs préétablis, tout en remettant en question l'objectivité apparente des méthodes traditionnelles, souvent biaisées. Le recruteur a, en effet, la capacité de choisir les critères d'évaluation pour faire émerger certains indicateurs de compétences, comme les diplômes, qui peuvent être perçus comme arbitraires et relatifs. Cela conduit à une conception de la compétence comme une construction dépendante des choix du recruteur, plutôt que comme un fait absolu.

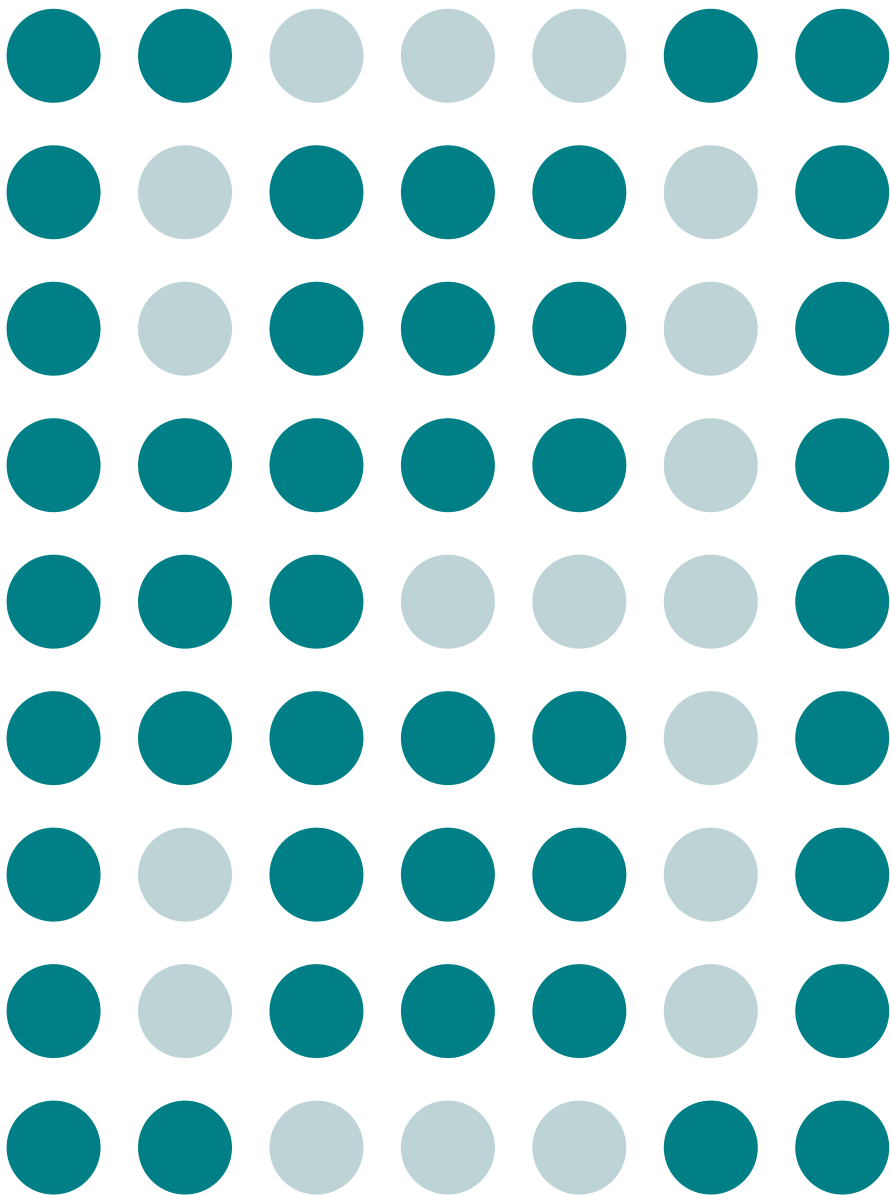
Le concept de compétence, dans cette optique, est relatif et situationnel. La mise en situation devient ainsi centrale, car elle permet une évaluation contextuelle plus proche des réalités du poste. Cette méthode présente l'avantage de responsabiliser les acteurs, bien qu'elle limite parfois la transférabilité des résultats d'un poste à un autre. L'évaluation repose donc sur un arbitrage des critères, dont l'importance est ajustée en fonction des besoins spécifiques du rôle, permettant ainsi une adaptation des méthodes de recrutement aux exigences concrètes du poste.

Les dispositifs d'évaluation doivent être sélectionnés en fonction de la compétence recherchée. Selon la théorie des conventions<sup>3</sup>, l'évaluation se base sur des standards ou conventions comme le diplôme, qui, bien qu'imparfaits, permettent de construire un portrait du candidat en cumulant divers indicateurs. Cette vision relativise l'objectivité de l'évaluation, mais elle accorde aussi la flexibilité de cibler des besoins spécifiques au poste. Cette approche constructiviste remet en cause la notion de compétence fixe, pour la voir plutôt comme le fruit de divers indicateurs élaborés par des dispositifs d'évaluation. Les conventionnalistes montrent que la qualité de l'évaluation dépend de la diversité des médiations permettant d'exprimer la compétence du candidat. ○○○

.....  
3. Eymard-Duvernay, François. « Justesse et justice dans les recrutements ». Formation Emploi 101 (2008) : p. 55-69.



Ainsi, une méthode de recrutement centrée sur les compétences implique une révision des critères d'évaluation pour capter les compétences pertinentes. Ce modèle exige davantage de ressources, mais produit des évaluations mieux adaptées aux besoins réels de l'entreprise, tout en tenant compte des aspirations des candidats. Cette approche permet de créer un processus plus équitable et pertinent pour l'intégration des talents, tout en respectant l'impératif de répondre aux objectifs opérationnels grâce à la mise en situation.



# Une expérimentation devenue modèle de recrutement: le cas de *Tenzing Conseil*

# Un projet d'entreprise construit sur la réduction des inégalités sociales d'accès au métier du conseil ●

● Un parcours de recrutement innovant et socialement responsable

*Tenzing* a développé un parcours de recrutement innovant et socialement responsable, axé sur les compétences et les *softs skills* pour s'affranchir des pratiques courantes, souvent basées sur la réduction des coûts et la rapidité.

Dès sa création, en 2016, *Tenzing* s'est éloigné du modèle élitiste du secteur du conseil, qui privilégie les diplômés des grandes écoles<sup>1</sup>, en cherchant à combler ses besoins en personnel en élargissant ses recherches au-delà des viviers traditionnels. Cette approche permet de répondre aux besoins constants en recrutement, exacerbés par un taux de *turn-over* élevé<sup>2</sup>, tout en respectant l'engagement social de l'entreprise qui vise à réduire les inégalités. En s'affranchissant de la culture dominante du diplôme<sup>3</sup>, *Tenzing* propose une méthode éprouvée qui analyse les faiblesses des pratiques de recrutement

.....

1. Environ 1 étudiant sur 4 s'y oriente selon les rapports d'employabilité des grandes écoles. « Enquête : les classements des Grandes Écoles, quelles perceptions des recruteurs ? » - PGE (planetegrandesecoles.com). Reconnu pour son côté extrêmement élitiste et la prévalence de la certification scolaire des compétences comme fondement de la légitimité, le secteur du conseil regroupe une population relativement homogène avec des individus issus de la bourgeoisie économique et diplômés du supérieur et surtout des grandes écoles. Thine, Sylvain, Paul Lagneau-Ymonet, François Denord, et Rémy Caveng. « Entreprendre et dominer. Le cas des consultants ». *Sociétés contemporaines* 89, n°1 (2013): 73-99. <https://doi.org/10.3917/soco.089.0073>.

2. Bien moindre que la norme du secteur, mais toujours élevé : 11% chez nos jeunes consultants et 0% pour l'équipe managériale, contre 30% en moyenne dans le secteur. Rapport\_De\_Mission\_TENZING.pdf (tenzingconseil.fr)

3. « Culte du diplôme ou culture formation ? » *Les Echos*

classiques et valorise des profils issus de parcours divers, renforçant ainsi son efficacité. ● ● ●







« Pour faire de notre métier de conseil un moyen de réduire les inégalités sociales, nous visons chaque année : 50 % de collaborateurs en poste recrutés hors des viviers traditionnels du conseil en stratégie et 40 % des missions réalisées véritablement durables et responsables. En atteignant d'ores et déjà, une partie de ces objectifs, *Tenzing* a validé les hypothèses qui ont sous tendu sa création. Parce qu'il ne peut y avoir de transition sociétale, sans transition sociale, nous ne nous arrêterons pas. Nous continuerons d'engager toutes nos forces pour contribuer, à notre échelle, à la refondation de notre société. »

Élodie Baussant, Associée en charge des Ressource Humaines et du Projet d'Entreprise

# Une évaluation précise des besoins et des ressources en recrutement ●

- *Tenzing* a intégré 35 % de ses collaborateurs en utilisant cette nouvelle approche expérimentale

Cet échantillon significatif a eu un impact réel sur la performance globale du cabinet: *turn-over* plus faible, fidélisation de nos équipes managériales. L'intégration de profils non conventionnels pour notre secteur nous a permis de repenser nos pratiques managériales, nos managers détectent dorénavant rapidement leurs biais. Notre management capitalise proactivement sur la diversité des compétences dans leur accompagnement chez nos clients et apportent des réponses différentes et efficaces<sup>4</sup>. Chaque année, nous élaborons notre plan de recrutement. Nous commençons par définir les objectifs, allouons les ressources nécessaires et identifions les compétences requises pour garantir le succès présent et futur de l'entreprise. Les profils que nous recrutons incluent des juniors avec des expériences diverses, souvent en situation d'alternance, ainsi que des personnes issues de milieux populaires, de l'université ou des sciences humaines, chacun apportant un éclairage unique sur notre démarche. Les consultants expérimentés nous rejoignent quant à eux pour la diversité des missions, le projet et la culture d'entreprise, qui constituent les trois critères le plus souvent évoqués lors des entretiens. Ces aspects doivent être mis en avant dans une optique à la fois de résonance avec les candidats, mais aussi de fidélisation des collaborateurs. ● ● ●

.....

4. Évaluations d'impact de *Tenzing* et enquêtes clients

# Description du processus de *sourcing* par étapes ●

- Le processus de recrutement chez *Tenzing* repose sur un sourcing élargi pour identifier des professionnels compétents au-delà des canaux traditionnels, une nécessité dans un contexte de pénurie de talents

Des entreprises comme *Thalès* et *Nestlé* illustrent cette approche : *Thalès* mise sur une sensibilisation massive, tandis que *Nestlé* collabore avec des écoles pour anticiper les besoins en compétences spécifiques<sup>5</sup>. Le groupe *Adéquat*, toute comparaison gardée, adopte également une approche de proximité avec les candidats à travers le projet *Vivier*<sup>6</sup> que nous vous partageons en encadré.

Pour optimiser le *sourcing*, *Tenzing* privilégie des partenariats variés avec des écoles, des associations et des organismes caritatifs, élargissant ainsi son réservoir de candidats et favorisant l'inclusion de profils divers<sup>7</sup>. Cela implique de rendre les offres d'emploi accessibles et compréhensibles pour des postulants venant de milieux différents, en adaptant la communication

.....

5. Propos recueillis lors des interviews de Mathieu Motillon, Directeur des Relations Humaines du groupe *Thalès*, et Aadil Bezza, ex-directeur des Ressources Humaines de *Nestlé*, réalisés par *Tenzing* respectivement le 22/12/2023 et le 16/01/2024.

6. Propos recueillis lors de l'interview de Lila Safraoui, Directrice des Relations publiques et de l'Impact social du Groupe *Adéquat*, réalisé par *Tenzing*. Interview à retrouver en annexe.

7. Rapport\_De\_Mission\_TENZING.pdf (tenzingconseil.fr) : p. 22

pour qu'elle soit claire sur les compétences attendues pour attirer des candidats qualifiés.

Ces partenariats, locaux et nationaux, jouent un rôle crucial dans la sensibilisation et la formation des candidats potentiels. Par exemple, le groupe *Thalès* collabore avec des institutions publiques pour diffuser ses offres, et *Nestlé* travaille avec France Travail pour former et évaluer les softs skills des postulants éloignés de l'emploi. Ce dispositif prend d'autant plus d'importance avec les réformes actuelles du marché du travail, telles que l'allongement de la durée d'activité, qui imposent aux entreprises de recruter et former des seniors pour répondre aux tensions dans des secteurs comme la restauration et le BTP<sup>8</sup>.

En fin de compte, cette approche diversifiée de sourcing et de recrutement permet à *Tenzing* de constituer une équipe compétente, socialement responsable et adaptable, dont la diversité des perspectives et des compétences enrichit le travail collectif et renforce la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses clients. ● ● ●

.....  
8. Les secteurs qui embauchent les plus de 50 ans (notretemps.com)



# Structurer les cadres et normes d'évaluation ●



- La clarté et la simplicité ne concernent pas seulement le message du *sourcing*

Recruter sur la base des compétences implique la mise en place d'un cadre de référence précis, garantissant une évaluation claire et objective.

Ce travail préliminaire consiste à mobiliser le référentiel de compétences, non seulement pour identifier celles, fondamentales, sur lesquelles le candidat sera évalué, mais également pour réfléchir à la corrélation entre le métier et ces compétences. L'objectif est d'obtenir des références simples, distinctes et dépouillées, facilitant ainsi le travail d'évaluation du recruteur.

La simplification et l'objectivation des critères d'évaluation sont aussi utiles au candidat, en favorisant un recrutement transparent. Bien que les épreuves sollicitent plusieurs compétences, l'évaluation se concentre sur une seule d'entre elles. Prenons l'exemple de *Tenzing*, dont voici les épreuves et les compétences qu'elles évaluent.

Épreuves	Principe	Automatisation	Compétence évaluée
Relation client	Classer du meilleur au moins bon des courriels d'invitation à une réunion client	Oui	Écrit professionnel
Planification	Organiser le <i>Prix Tenzing</i> <sup>9</sup> en plaçant les bonnes actions dans les bons chantiers	Oui	Organisation
Analyse de données	Répondre à des questions sur la base de documents graphiques	Oui	Capacité à aller chercher la bonne information
Compte-rendu	Rédiger un compte-rendu à la suite d'un brief avec un manager	Non	Structuration d'idées

Une telle structure permet au candidat de bien identifier les enjeux et, par conséquent, de donner le meilleur de lui-même. Ce dispositif constitue aussi un gage de transparence. La simplification et l'objectivation des critères clarifie le résultat de l'évaluation – qu'il soit positif ou non – et fait émerger les atouts et les faiblesses du postulant. Il peut par conséquent servir de base à sa progression. ● ● ●



.....  
9. Il s'agit d'un prix annuel récompensant chaque année plusieurs associations pour leur travail sur l'égalité des chances.

# Une préparation adaptée de l'accueil des candidats ●

- La démarche se poursuit par la préparation à l'accueil des candidats la gestion de la diversité et de l'inclusion dans le recrutement

Les notions de justesse et d'équité sont centrales, les cadres d'évaluation étant les mêmes pour tous.

Leur extrême simplicité répond à la nécessité de ne pas se reposer sur des conventions qui favoriseraient un milieu social plus qu'un autre. Par exemple, dans le cadre des épreuves *Tenzing*, nous veillons à éviter le jargon ou l'anglais. Ainsi, au terme de «*brief*», nous avons préféré celui de «*consigne*». Les intitulés nécessitent donc un travail de traduction et d'ajustement au public visé.

Ce dispositif est complété par une grille de positionnement qui permet d'apprécier si le candidat compte parmi les publics bénéficiaires de notre action sociale. On n'évalue pas de la même manière un étudiant et un professionnel en emploi. Le premier dispose de bien plus de temps que le second. Ces contraintes expliquent un taux de décrochage relativement élevé lors des premières tentatives, ce qui a nécessité une fluidification du parcours du candidat dans l'outil digital. ● ● ●

# Le digital au service de l'évaluation : création d'un outil adapté ●

- Un outil digital a été développé pour répondre à des exigences d'efficacité dans le processus de recrutement et d'évaluation

Cet outil automatise l'évaluation de trois des quatre épreuves, chacune étant conçue selon les principes de notre méthode de recrutement et le référentiel de compétences.

Le choix d'automatiser les tests répond à un impératif d'économie de temps et de ressources. En n'évaluant qu'une compétence par épreuve, nous avons pu les simplifier et donc les rendre facilement automatisables. Le compte-rendu est le seul exercice qui nécessite une intervention humaine pour sa correction, sa complexité n'autorisant pas de solution informatique.

Notre méthode a pour conséquence d'allonger les délais de recrutement et nécessite une mobilisation accrue de ressources pour l'évaluation. L'outil digital propose un parcours qui automatise cette dernière pour les trois premières épreuves, relatives aux *hard skills*. Sa neutralité constitue également un atout qui permet d'éliminer, autant que possible, tout biais social ou psychologique. L'utilisation de cet outil est tout à fait possible en dehors de la sphère de *Tenzing*. ● ● ●

Rencontrer  
en présentiel  
les candidats  
pour informer et  
mettre en situation  
de décider de  
manière éclairée ●



- À l'issue de cette phase de qualification, le recruteur convoque les candidats présentant les compétences socles.

En fin de journée, il présente le secteur du conseil, le métier de consultant, ses avantages et ses inconvénients. S'ensuit une session de questions/réponses. Il s'agit de réduire au maximum le déficit d'information dont souffrent les candidats et qui réduit leur capacité à faire le choix d'une orientation professionnelle. Comme pour l'école, le manque d'information constitue une barrière sociale qu'il s'agit de combler. Le bénéfice que le recruteur en retire réside dans la pleine adhésion du candidat à poursuivre.

À la fin de la présentation, le recruteur soumet deux sujets au choix que les candidats devront traiter. Les sujets sont grand public et trouvent des champs d'application dans nos missions. Il s'agit ici de rendre accessible des sujets de mission. En tant qu'épreuve, la note de synthèse permet d'apprécier les qualités rédactionnelles, les capacités à trouver et mobiliser les informations pertinentes et proposer des sources de qualité. Le recours à une intelligence artificielle est autorisé.

Elle doit être produite dans des délais contraints, respecter des consignes de forme. Cette mise en situation au plus près du quotidien d'un consultant et des attendus de la fonction, informe, là encore, le candidat d'un possible futur professionnel. A lui, ensuite, d'y adhérer ou de le refuser.

Les notes font l'objet d'une triple relecture par un collectif de pairs. Le bénéfice est triple : moins d'erreurs dans la notation,



welcome

une implication des collaborateurs en poste dans le recrutement de futurs collègues, une appréciation des écarts éventuels à combler en termes de *hard skills*.

Les candidats ayant validé cette épreuve sont rencontrés par le RH, formé au recrutement sur la base des compétences et sensibilisé aux biais socio-culturels. Il creuse les motivations du candidat à exercer le métier, apprécie la compréhension qu'en a le candidat, le projette dans un quotidien en effectuant des parallèles avec les éléments de son parcours pour parachever sa bonne compréhension.

La dernière épreuve est collective et sur site. Elle consiste en un cas d'entreprise que *Tenzing* a rencontré. Des trinômes sont constitués, auquel s'intègre un collaborateur de *Tenzing* pour les guider si besoin et observer la dynamique de groupe. Les compétences évaluées sont la gestion du temps, la priorisation des tâches, la collaboration, la prise de parole et l'organisation. Les candidats présentent leur analyse à quatre collaborateurs de *Tenzing*. Ce groupe de pairs composé de consultants, managers et associés proposera un *feedback*, structurant dans le cadre d'un processus de recrutement que nous pouvons qualifier de formateur.

Tous les candidats peuvent être recrutés comme un seul. ● ● ●

# Informer tout du long du parcours ●

● Dès la publication de l'annonce, le planning des épreuves est communiqué. À chaque étape, *Tenzing* propose un débrief

Au-delà du respect à avoir vis à vis des candidats, il s'agit de donner de la visibilité pour que le candidat puisse s'organiser pour réaliser les épreuves.

Si le processus est long, notre évaluation d'impact confirme que cela ne constitue pas un frein car le candidat en est informé. Sa longueur constitue un point fort car les candidats ainsi recrutés se sentent légitimes et recrutés pour leurs capacités. Faire abstraction d'un référentiel comme le diplôme qui s'acquiert à l'issue d'un apprentissage long ne peut être substitué, il nous semble, par de courtes épreuves en lignes. ● ● ●



Assurer  
une intégration  
réussie et  
un développement  
continu ●

- Chez *Tenzing*, le processus d'intégration des nouvelles recrues est renforcé par un système de double encadrement, avec un « *buddy* » et un « *coach* » pour chaque nouvel arrivant

Le *buddy*, un collègue occupant un poste similaire, aide à l'intégration en offrant un soutien quotidien et un intermédiaire avec la hiérarchie en cas de besoin. Le *coach*, un membre du collectif managérial, accompagne le développement du collaborateur par des séances de coaching mensuelles qui permettent de suivre sa progression et d'identifier des difficultés potentielles, telles que le stress ou le manque de confiance.

Cette approche favorise une intégration harmonieuse et enrichit l'expérience des recrues, renforçant l'esprit de corps et la culture d'entreprise. Par ailleurs, la diversité des missions proposées permet aux collaborateurs de sortir de leur zone de confort, favorisant l'apprentissage continu et stimulant leur motivation. L'engagement dans un projet social de *Tenzing*, reconnu comme une société à mission, renforce aussi la satisfaction des employés en donnant un sens à leur travail. Ce modèle de soutien personnalisé assure une montée en compétences, une transparence accrue et une dynamique d'amélioration continue. ●

● Interview de Lucas Jégou,  
consultant chez *Tenzing Conseil*



Né dans le Tarn, j'ai grandi à Carmaux, une ancienne ville minière. Après l'obtention de mon bac, j'ai quitté mon département pour poursuivre des études supérieures. De mes premières années dans le *marketing*, j'ai poursuivi mon cursus en master communication.

Avec un parcours rythmé par plusieurs mobilités géographiques dans le Grand Ouest, *Tenzing* m'a donné l'opportunité de prendre conscience, véritablement, de mes compétences et d'opérer un virage professionnel. ●

● Une opportunité inattendue

Après un stage et une alternance dans un cabinet de conseil en tant que chargé de communication, l'idée de passer du côté opérationnel et devenir consultant était séduisante. Pour autant, mes diplômes ne me permettaient pas de me projeter dans ce poste, notamment par manque de compétences présumé.

Lors de ma recherche d'emploi, le hasard des algorithmes m'a permis de découvrir une offre chez *Tenzing* en tant que consultant opérationnel. J'ai été étonné et séduit par les engagements de l'entreprise, qui sortaient du cadre habituel des cabinets de conseil. Une candidature plus tard, le processus de recrutement était lancé. Lors des différentes phases d'entretiens et de tests, j'ai perçu un intérêt fort de la part de *Tenzing* pour mes compétences et mon savoir-être plus que pour mes diplômes et mes connaissances d'alors. ●



## ● S'épanouir dans un nouveau métier

L'intégration a été ponctuée de plusieurs temps de formations et d'échanges informels avec mes nouveaux collègues. L'atmosphère bienveillante et l'attention sincère de chacun m'ont particulièrement marqué. Après quelques semaines, j'intégrais l'équipe *Tenzing* pour une première mise en situation auprès d'une association. En plus de vivre pleinement la dimension engagée de *Tenzing* dans le monde associatif, j'ai pu éprouver mes compétences et découvrir les réalités du métier de consultant. Aujourd'hui, mon parcours universitaire et l'accompagnement *Tenzing* me permettent non seulement de mener à bien mes missions avec compétences, mais aussi de progresser et avancer sereinement dans mon environnement professionnel passionnant. ● ● ●

Un programme  
de formation  
sur 4 axes :  
former en interne,  
apprendre sur  
le terrain, partager  
les connaissances  
et s'appuyer sur  
des compagnons ●

- Le programme de formation de *Tenzing* s'appuie sur quatre axes complémentaires pour favoriser le développement continu des compétences de ses collaborateurs, notamment pour les jeunes qui font l'objet de sa mission sociale.

Le premier axe repose un temps de formation interne dispensé par un manager expérimenté. A l'issue de cette formation, le salarié produira un cas pratique pour apprécier l'intégration faite des apprentissages tout en disposant d'un encadrement important. Cet encadrement est nécessaire pour développer la capacité à itérer, intégrer les retours et réviser le travail produit, compétences indispensables à notre métier.

Le deuxième axe porte sur l'apprentissage sur le terrain, où chaque contexte mission, adapté au niveau du collaborateur en formation, lui permet d'acquérir progressivement des compétences diverses et de développer sa polyvalence. Ce processus est encadré pour garantir une montée en compétences dans les meilleures conditions, tout en assurant que chaque nouvel arrivant soit bien préparé et intégré à son environnement de travail sans surcharge excessive pour le management. Former prend du temps, former consomme de l'énergie, former impose de donner du temps au management pour mener à bien cette mission.

Le troisième axe est centré sur le partage de connaissances et la formation théorique. Divers événements internes, tels que les sessions « *Tenzing learning* » et les « petits-déjeuners métiers »,

offrent aux collaborateurs l'occasion d'échanger leurs expériences et de partager les défis rencontrés. Ces rencontres sont complétées par des formations personnalisées, en petit comité ou en ligne, permettant à chacun de développer ses compétences spécifiques selon ses besoins. Ce système est favorisé par la flexibilité du temps de travail des cadres, qui bénéficient d'une autonomie pour s'engager dans ces activités formatrices.

Le quatrième axe repose sur l'apprentissage par compagnonnage et un encadrement personnalisé, où le *coaching* joue un rôle essentiel. Chaque collaborateur bénéficie d'un suivi adapté à ses aspirations et d'un mentorat informel qui facilite le partage de bonnes pratiques et la progression. Le *coaching* aide également les salariés à définir un plan de développement en phase avec leurs objectifs personnels et professionnels. Cette approche favorise leur employabilité et valorise les compétences acquises, renforçant leur engagement envers l'entreprise.

Ensemble, ces quatre piliers forment un programme de formation qui, non seulement répond aux exigences du cabinet et du marché, mais contribue aussi à l'actualisation des compétences de *Tenzing*. Chaque consultant devient alors un relais de savoir-faire pour ses pairs et un atout pour les clients. ● ● ●

« Ensemble, ces quatre piliers forment un programme de formation qui, non seulement répond aux exigences du cabinet et du marché, mais contribue aussi à l'actualisation des compétences de *Tenzing*. Chaque consultant devient alors un relais de savoir-faire pour ses pairs et un atout pour les clients. »

Des KPIs adaptés  
au nouveau  
processus :  
ouverture sociale,  
efficacité  
des recrutements,  
mobilité interne ●

- La mise en place d'une méthode de recrutement axée sur les compétences requiert une adaptation des critères d'évaluation et des indicateurs de performance (KPI) pour l'évaluer qualitativement et quantitativement

Contrairement aux recrutements traditionnels qui favorisent des postulants déjà familiers du secteur, cette approche prend en compte le potentiel des individus et leur capacité à s'intégrer progressivement dans l'entreprise, même si le seuil de rentabilité est atteint plus lentement. Durant cette période d'adaptation, les KPI traditionnels basés sur la productivité immédiate ne sont pas pertinents et ne peuvent pas être l'unique levier de motivation. À la place, l'évaluation doit s'appuyer sur des indicateurs mesurant l'investissement, la contribution à la réduction des inégalités sociales dans l'emploi, l'engagement du collaborateur.

Les KPI sont divisés en trois catégories: l'ouverture sociale (le nombre de candidats non conventionnels recrutés), l'efficacité des recrutements (la conversion des périodes d'essai), et la mobilité interne (la progression et les promotions des collaborateurs). Ces indicateurs favorisent une politique d'ouverture du vivier en respectant les principes de diversité et en intégrant des profils éloignés des circuits classiques. L'index de diversité, utilisé dans les enquêtes annuelles, complète cette évaluation en mesurant l'inclusion à long terme.

L'évolution vers ces nouveaux KPI reflète un engagement en faveur de la responsabilité sociétale, visant à valoriser les poten-

tiels individuels et à assurer une intégration durable et réussie. Cette méthodologie, bien que requérant un délai de rentabilité plus long, permet d'enrichir le vivier de talents de l'entreprise tout en renforçant ses engagements sociaux et éthiques. ○○○



Après plusieurs années d'application du recrutement fondé sur les compétences, nous constatons que ce mode de recrutement génère de la valeur pour les candidats et les collaborateurs. De la valeur économique car les collaborateurs effectuent leurs tâches selon les standards souhaités, de la valeur sociale en favorisant la mobilité et l'accessibilité de tous les emplois, de la valeur au temps en réhabilitant l'utilité du temps long qui, seul, permet de construire des modèles viables dans la durée.

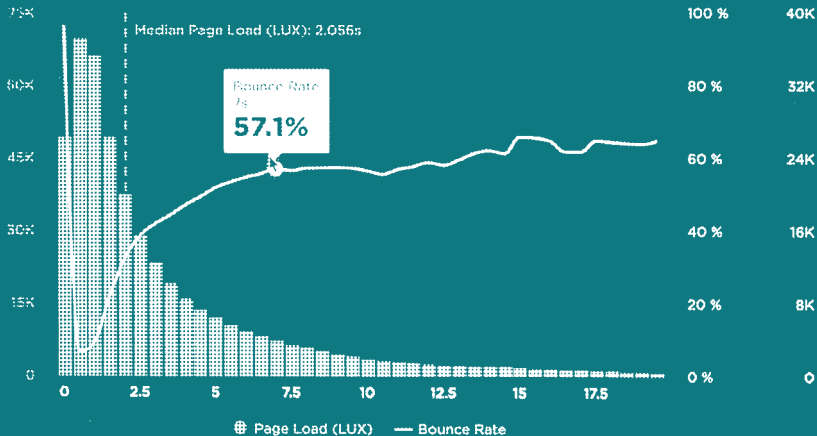


## USERS: LAST 7 DAYS USING MEDIAN ▾

LOAD TIME VS BOUNCE RATE

⊞ OPTIONS

START



100 %

40K

80 %

32K

60 %

24K

40 %

16K

20 %

8K

0 %

0

PAGE VIEWS VS ONLOAD

⊞ OPTIONS

SESSION

Page Load (LUX)

Page Views (LUX)

Bounce Rate (LUX)

Session

**0.7s**

**2.7Mpvs**

**40.6%**

**479**

1s

500K 100%

4 pvs

0.8s

500K 80%

3.2 pvs

0.9s

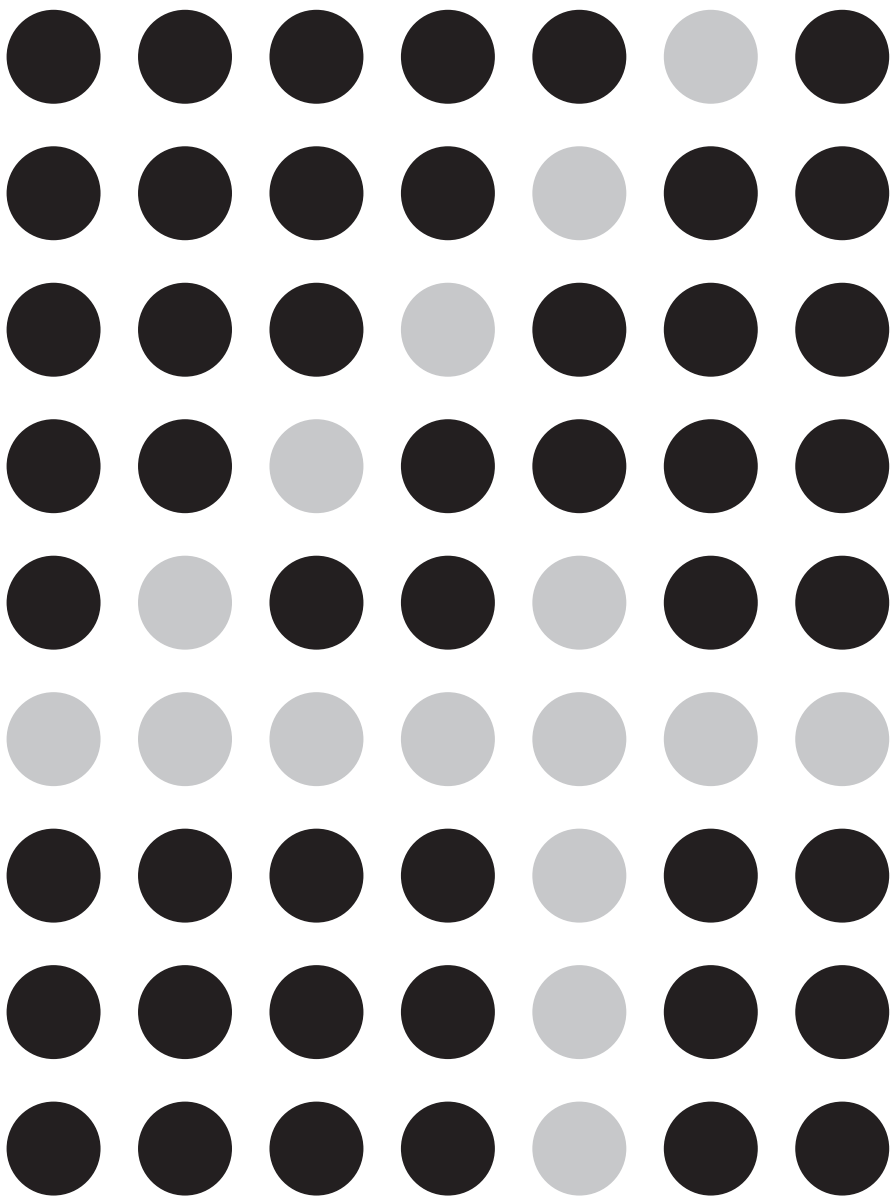
500K 60%

2.4 pvs

1.0s

500K 40%

1.6 pvs



# Conclusion

L'approche proposée par cette nouvelle méthode de recrutement par les compétences consiste à mettre le recrutement, processus central de la vie de l'entreprise, en cohérence à la fois avec les enjeux de responsabilité sociétale qui, de plus en plus, façonnent les contours des sociétés et, de façon plus pragmatique, avec le contexte actuel du marché du travail.

Elle constitue pour l'entreprise un levier d'adaptabilité et de résilience, conçu pour faire face aux remises en question, qu'elles soient d'ordre structurel ou conjoncturel. En prenant ses racines dans des modèles organisationnels qui favorisent l'autonomie du collaborateur, tel le mode agile, cette approche permet au recruteur de réduire l'incertitude quant à l'adéquation entre le salarié et son poste, rendant ainsi légitimes les aspirations à plus d'autonomie.

Par ailleurs, la diversité des origines et des points de vue prônée par cette méthode revêt une importance capitale dans une structure où les collaborateurs sont libres de prendre des initiatives pour organiser leur travail et les interactions dans lesquelles ils sont impliqués. On observe alors une synergie entre un recrutement socialement ouvert et un management qui reconnaît la singularité de chacun au service du collectif de travail, contribuant ainsi à redonner du sens à ce dernier.

À l'aube des bouleversements à venir sur le marché du travail, provoqués par l'intelligence artificielle et la *big data*, de nom-

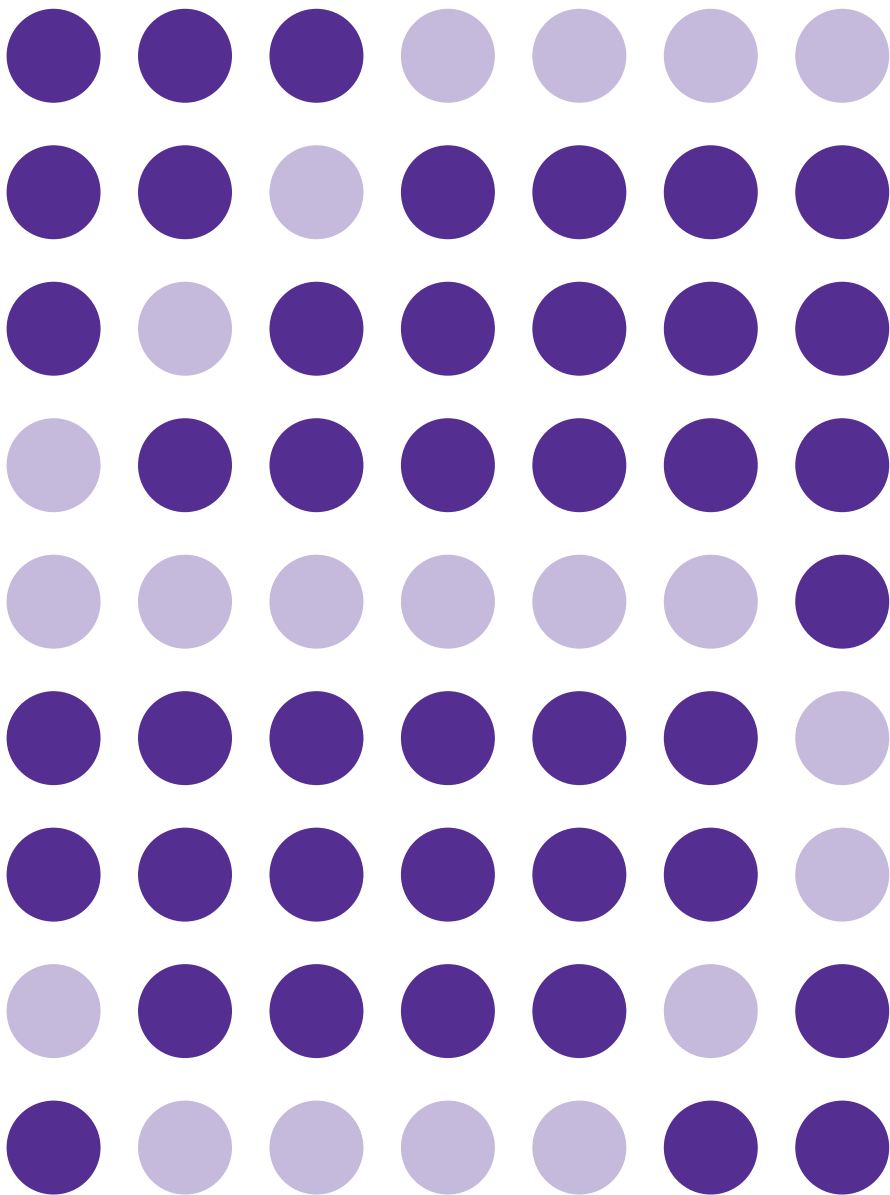
breux métiers restent à inventer<sup>1</sup>. Il serait risqué de laisser passer une telle opportunité sans exploiter tout le potentiel d'innovation que la diversité des profils recrutés sur les compétences peut offrir, au service de l'intelligence collective. Derrière ces nouveaux métiers se profile également la menace de licenciements massifs, engendrant un besoin pressant de mobilité horizontale, tant pour les entreprises que pour la société tout entière. Il ne fait aucun doute que cette mobilité deviendra primordiale pour les structures, qui devraient donc s'y familiariser au plus vite, sous peine d'être contraintes d'effectuer cette transformation dans un contexte moins stable.

Ces considérations nous incitent à explorer les ramifications de notre méthodologie dans le management. Bien que le potentiel d'innovation s'épanouisse dans un cadre où les collaborateurs sont responsabilisés et légitimes pour innover, ils ont également besoin d'un encadrement plus proche et plus long afin d'intégrer pleinement les usages et les attentes de leur nouveau poste.

Ainsi, ce travail de mise en cohérence du recrutement, amorcé dans cet ouvrage, se déploie dans d'autres pratiques et fonctionnements d'entreprises à travers une approche holistique, plus apte à répondre aux enjeux de notre époque.

.....

1. 85 % of Jobs that will exist in 2030 haven't been invented yet. LinkedIn.  
85 % selon Leo S.



# Annexes

*Adéquat,*  
les nouveaux  
rôles de l'intérim :  
recruteur  
et formateur ●



● Dans un contexte où le secteur souffre d'une image de précarité, Lila Safraoui, Directrice des Relations publiques et de l'Impact social du Groupe nous fait part des stratégies de l'entreprise.



### **Problématique rencontrée: comment mieux adapter l'offre d'intérim aux disponibilités et aspirations des candidats mais aussi aux besoins des employeurs?**

Le secteur de l'intérim rencontre des difficultés liées à une forme d'inadéquation des compétences des candidats avec les besoins des entreprises. Traditionnellement, les agences privilégient la disponibilité immédiate des profils à une évaluation approfondie de leurs compétences ou d'aptitudes améliorant une bonne intégration.

Des freins périphériques à l'emploi comme la mobilité géographique et la situation familiale compliquent l'accès à des emplois durables, surtout pour les jeunes et les personnes défavorisées.

### **Contexte et politique de l'entreprise**

Pour surmonter ces défis, *Adéquat* a révisé sa stratégie de recrutement notamment avec l'adoption et le développement du CDI intérimaire et en proposant des contrats d'insertion favorisant un mix entre activité professionnelle et développement des compétences. Le groupe a choisi d'abandonner une approche centrée sur la rapidité pour adopter une politique

durable et inclusive, visant à aligner compétences et besoins des entreprises en proposant à ces dernières des services RH comme de la formation, du conseil en santé / sécurité au travail ou de l'accompagnement à l'insertion de publics vulnérables.

## Élaboration et Conception de la Solution

*Adéquat* a lancé le « Vivier de Candidats », qui permet de mieux connaître les qualifications et aspirations des candidats à travers des questionnaires de personnalité et avec l'aide d'assessment centres. Cette initiative facilite une gestion proactive des talents.

En parallèle, l'*Adéquat Challenge Tour*, un programme novateur, évalue les compétences comportementales des candidats à travers des événements sportifs et des pratiques alternatives de recrutement. Par exemple lors de présentations d'entreprises, de *blind interviews* ou d'épreuves sportives mettant en valeur les *softs skills* comme la coopération ou l'adaptativité. Elles mettent ainsi l'accent sur la collaboration et la persévérance des candidats, plutôt que sur leurs qualifications académiques ou CV.

## Résultats obtenus

L'*Adéquat Challenge Tour* contribue à élargir le vivier de candidats en attirant des profils diversifiés. Cette sélection axée sur les compétences a réduit le *turnover* dans les entreprises et y a amélioré l'intégration des candidats. Une action coordonnée avec le FASTT (Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire) a également aidé à lever des obstacles à l'emploi en fournissant des services comme l'accès au logement ou la location d'un véhicule, facilitant l'accès à des opportunités professionnelles pour des candidats défavorisés.

C'est ainsi 3000 intérimaires par an chez *Adéquat* qui sont embauchés dans un emploi durable, ce qui renforce la position du groupe comme acteur responsable et inclusif sur le marché du travail.

### **Bénéfices à long terme**

La stratégie d'*Adéquat* vise à renforcer durablement l'employabilité des intérimaires, en investissant dans leur formation continue. Cette démarche a favorisé la rétention des intérimaires en entreprise et leur conversion à un poste pérenne. Les méthodes de recrutement ont ainsi évolué pour valoriser les compétences pratiques et comportementales, répondant aux enjeux d'inclusion et de mobilité professionnelle. ● ● ●

# *Nestlé, un enjeu de recrutement et de rétention des nouveaux collaborateurs*

● Nestlé fait face à des besoins immédiats en main d'œuvre. Aadil Bezza, ex-directeur des Ressources Humaines de Nestlé témoigne



### **Problématique identifiée : comment recruter sur des territoires aux viviers épuisés ?**

*Nestlé* est confronté à de nombreux défis en matière de recrutement sur ses sites industriels du Grand Est, notamment celui de Pontarlier, du fait de la concurrence des emplois transfrontaliers et l'épuisement des viviers de candidats dans un rayon d'une heure autour de ses usines. L'image de pénibilité attachée aux métiers d'usine représente un frein supplémentaire.

### **Contexte et politique de l'entreprise**

*Nestlé* a décidé de mettre en place un processus de recrutement et de mobilité axé sur les compétences, avec un volet à la fois interne et externe, en se concentrant principalement sur les *soft skills* et dans le but de développer les compétences nécessaires. Ainsi, l'entreprise privilégie les traits de personnalité tels que « la persévérance, la curiosité et la discipline », qu'elle trouve dans des candidats issus de viviers atypiques pour l'industrie, aux savoirs techniques ou *hard skills*, qui seront enseignés aux recrues par la suite.

## Élaboration et conception de la solution

Pour répondre à ses besoins en personnel, *Nestlé* a développé des programmes de formation. Ainsi, en externe, elle fait appel au tissu associatif pour atteindre spécifiquement des personnes éloignées de l'emploi.

L'entreprise collabore activement avec *France Travail*, qui possède désormais des méthodes d'évaluations des *softs skills* poussées, afin d'accélérer le développement des candidats.

## Résultats obtenus

*Nestlé* réussit à transformer près de 30% de ses intérimaires en contrats CDI, faisant valoir la sécurité de l'emploi et une politique de rémunération attractive. Cependant, 70% des intérimaires partent vers d'autres secteurs, illustrant un enjeu fort de rétention qui touche de manière importante les personnes qualifiées.

## Bénéfices à long terme

Le recrutement par compétence et l'évaluation des *soft skills* permettent d'élargir le vivier de candidats tout en répondant aux besoins opérationnels de l'entreprise. Cela représente non seulement un enjeu d'inclusivité, mais surtout une nécessité pour faire face aux pénuries de main-d'œuvre dans le secteur. « Refuser d'utiliser ce dispositif revient à se priver d'une ressource dont tout le monde manque. » ● ● ●

« Refuser d'utiliser  
ce dispositif revient  
à se priver  
d'une ressource  
dont tout le monde  
manque »

# *Thalès, le triptyque évaluation- recrutement- formation au service des territoires*



● *Thalès* est confronté à l'épuisement des viviers près de son site de Pont-Audemer. Pour répondre à ce défi, l'entreprise a décidé de mener une politique de recrutement basé sur les compétences, comme en témoigne Mathieu Motillon, Directeur du Recrutement France du groupe



**Problématique identifiée: comment construire une stratégie de recrutement capitalisant sur la reconversion professionnelle.**

Le recrutement inclusif chez *Thalès* répond à la fois à des convictions et à des lacunes dans ses zones d'implantation. En effet, en local, l'offre formation, les compétences des salariés ne rencontrent pas les besoins de *Thalès*.

### **Contexte et politique de l'entreprise**

Le recrutement sur la base des compétences de *Thalès* s'appuie sur une évaluation de compétences transférables et permet un gain de temps significatif lors de l'intégration. Il existe ainsi un programme sur le site d'Étrelles qui recrute d'anciennes couturières dont le métier nécessite de la dextérité et de l'attention, qualités requises pour des postes en micro-électronique.

Plus largement, en dehors du cas particulier des « couturières »; lors du recrutement, la méthode CBI (*Competency Based Interview*) est utilisée pour identifier les *soft skills* nécessaires à

travers des questions ciblées, afin de réduire les biais cognitifs et de se concentrer sur un socle de 16 compétences et 3 autres selon les postes. Les questions sont administrées par le recruteur et le manager. Ainsi, le processus de recrutement gagne en objectivité mais devient plus technique.

## Élaboration et conception de la solution

Des reconversions à grande échelle sont également effectuées pour des métiers désormais obsolètes chez *Thalès*. Le groupe a notamment reconverti son site de Pont-Audemer qui fabriquait des cartes à puce en pôle technologique, les formations nécessaires étant assurées par les ouvriers du site de Cholet. Ce faisant, *Thalès* a sécurisé l'emploi de 300 personnes sur des postes à forte valeur ajoutée pour un coût en formation de 10 millions d'euros.

## Résultats obtenus

Cette stratégie a permis le développement d'une main d'œuvre qualifiée qui répond aux besoins du groupe grâce à une mobilité professionnelle accrue. Dernière action en faveur du recrutement/formation/reconversion, *Thalès* a créé, en partenariat avec l'*Éducation Nationale*, une formation d'ingénieur électronique qui pourvoit 30 de leurs postes par an.

## Bénéfices à long terme

*Thalès* vise à réindustrialiser le territoire national en revalorisant les métiers d'usine et en transférant des industries à forte valeur ajoutée. Cette démarche répond à des enjeux de souveraineté et de résilience ou de maîtrise des *supply chains*, afin de faire face à la compétition internationale. Les efforts du groupe contribuent également à la revalorisation des métiers industriels. ○○○

« Cette démarche répond à des enjeux de souveraineté et de résilience ou de maîtrise des supply chains, afin de faire face à la compétition internationale. Les efforts du groupe contribuent également à la revalorisation des métiers industriels »

Ont contribué à ce livre blanc



Elodie Baussand  
Associée fondatrice  
elodie.baussand@tenzingconseil.fr  
06 64 87 64 22



César Pallincourt  
Chargé de mission  
cesar.pallincourt@tenzingconseil.fr  
06 71 67 60 58