

Pourquoi recruter un collaborateur sans expérience peut être une très bonne stratégie

Alors que les entreprises se battent pour repérer et garder les talents de leurs secteurs, d'autres prônent une stratégie moins orthodoxe : recruter les collaborateurs les plus doués, en se détachant de leur expérience business.

Temps de lecture : minute

15 janvier 2020

Article initialement publié en mars 2018 d'après [l'article](#) de Kate Rockwood sur Inc.

"Si vous voulez de l'innovation radicale, vous devez vous tourner vers des candidats improbables" analyse Marion Poetz, professeur d'innovation à l'école de commerce de Copenhague. À mesure que votre industrie est bouleversée par la technologie, envisagez de vous tourner vers des talents marginaux qui pourront vous aider à aller de l'avant pour que vous ne restiez pas sur la touche.

Pour les startups, cela signifie considérer différents candidats dès le début. Quand Sarah Kauss a fondé [S'well](#), qui produit des bouteilles personnalisées, elle a voulu se différencier par un design élégant et aérien. *"Au début, on se demandait seulement ce qui existait déjà sur le marché et comment se positionner par rapport à ça"*, se rappelle-t-elle. Et puis elle a décidé de recruter des designers de mode pour créer ses bouteilles, qui coûtent jusqu'à 45 dollars. Le pari a payé : très vite, S'well est devenue une référence en matière de tendances. *"Nous avons la*

couleur or rose avant Apple, et ils nous ont ensuite appelé pour nous demander de faire une bouteille à leurs effigie pour la boutique de Cupertino" explique Sarah Kauss. Un contrat très vite suivi par d'autres, qui ont permis à l'entreprise d'atteindre les 100 millions de chiffre d'affaires en 2016, soit deux fois plus que l'année précédente.

Même si vous êtes dans votre secteur depuis des décennies, les outsiders peuvent devenir vos meilleurs éléments pour la résolution créative de problèmes. Il y a dix ans, Thomas Novacek, directeur de la R&D pour la filiale du groupe Schindler en charge des escaliers mécaniques, bloquait sur le transport de ces immenses produits pré-assemblés qu'il devait faire tenir dans des petits espaces. Thomas Novacek a alors demandé de l'aide à des experts d'autres secteurs, parmi lesquels un ancien employé d'une station de ski et un ancien salarié d'une usine de trains miniatures. Finalement, un professionnel du secteur minier s'est joint à eux, apportant avec lui une solution qui a permis de réduire le nombre de composants des escaliers mécaniques.

Pour s'assurer qu'un outsider ne se transforme pas en une expérience ratée, Karina Wilsher conseille de rester stratégique quant à ses contributions. *"Tout peut dérailler si vous lâchez simplement quelqu'un d'original et attendez de voir ce qui en suit"*, prévient-elle, avant d'ajouter *"Il y a parfois un risque à introduire une pépite : tout le monde en voudra un morceau, confie Karina Wilsher. Vous devez être très discipliné et prendre le temps de vous en occuper."*

Quand ce genre de greffe est pratiquée dans des entreprises de la tech, elle requiert encore plus de précautions. Thomas Novacek fait passer ses outsiders par des mois de préparation pour s'assurer qu'ils soient au fait des points fondamentaux de son secteur, comme l'incroyable spécificité des mesures de sécurité dans l'industrie des escaliers mécaniques. Mais une fois qu'ils sont prêts, ils peuvent rapidement appliquer leur expertise via ce prisme. *"Pour implémenter ces idées radicales, il vous*

faut de la connaissance en profondeur" juge Thomas Novacek, qui a aussi débauché des pépites dans des secteurs comme l'aéronautique ou l'automobile.

Idéalement, ces nouveaux venus deviennent des moteurs de changement qui vont forcer le reste des équipes à rester curieux et flexibles dans un monde en perpétuelle évolution. Pour John Sullivan, expert en management des talents et professeur à l'Université d'État de San Francisco, quand il s'agit de n'importe quel collaborateur, *"la compétence numéro une est la capacité à apprendre rapidement en toute autonomie."* Mais les outsiders ont plusieurs qualités qui leur sont propres...

Une loyauté exacerbée

"Il y a un ingrédient secret au recrutement d'un collaborateur qui sait que je crois assez en lui pour prendre un risque" raconte David Williams, CEO de Fishbowl, une entreprise de logiciels dans la région de Salt Lake City. David Williams a embauché tout son entourage, depuis son électricien jusqu'à la personne qui lui a vendu un snowboard, et il est bien plus susceptible d'engager quelqu'un qui fait preuve de créativité et de patience avec un esprit acéré, plutôt que de se fier au secteur dont il vient. Cette stratégie axée sur les talents a permis à David Williams de maintenir Fishbowl pendant sept années consécutives dans le classement Inc. 5000 - tout en maintenant un *turn-over* particulièrement faible.

Une vision remise en question

"Pour durer dans n'importe quelle industrie, il faut gérer de nombreux comportements ancrés et des suppositions dont il est difficile de se défaire" analyse Dan Pappalardo, fondateur et CEO du groupe médiatique Troika. *"Si vous vous contentez de recruter des candidats qui rentrent dans le moule, tout stagne."* C'est ce qui a poussé Dan Pappalardo à recruter un anthropologue culturel pour aider ses équipes d'Hollywood à

mieux comprendre les attentes des consommateurs.

Une adéquation culturelle

Quand vous vous désintéressez de l'expertise centrée sur le secteur, vous êtes libre de miser sur les réseaux personnels et mettre la main sur les talents individuels. Voilà pourquoi Mike Catania, fondateur et CTO de plusieurs startups en Floride, a embauché plusieurs de ses anciens étudiants de l'Université du Massachussetts à des postes techniques - peu importait qu'ils soient diplômés en théorie de la musique. *"Puisque je connaissais leur personnalité et éthique de travail, j'ai pu facilement les brieffer - bien plus vite que pour des employés que j'aurais recruté conventionnellement avec une meilleure expérience du secteur"* conclue-t-il.

Article écrit par Kate Rockwood