

Grands groupes et startups, des enjeux communs face au recrutement ?

La course aux talents est lancée. Si grands groupes et startups sont souvent amenés à coopérer, ils font aussi face aux mêmes enjeux pour la conquête des experts de la blockchain, de l'IA, de la data ou encore du cloud. Les besoins sont immenses et les bons profils encore trop rares. Pour les convaincre de rejoindre leurs équipes et optimiser leurs chances de remporter cette course aux talents, les entreprises doivent redoubler d'ingéniosité et adopter des pratiques RH plus adaptées.

Temps de lecture : minute

17 avril 2019

Compétences encore rares, volatilité des nouvelles générations, départ des aînés, fidélisation des collaborateurs de plus en plus difficile, nouveaux modes de travail et de management, attractivité des startups... nombreuses sont les sources d'inquiétude pour les ressources humaines des grands groupes. Pourtant, ces derniers peuvent encore tirer leur épingle du jeu en s'adaptant à ce nouvel environnement et en se positionnant adroitement vis-à-vis de la culture startup ambiante. Nous avons fait le point sur la question avec Sopra Steria Consulting, à l'occasion de la sortie d'un livre blanc sur le sujet.

Startup et grand groupe : des domaines de prédilections différents

L'époque où le grand groupe était perçu comme le Graal du début de

carrière semble révolue. Désormais, les étudiants rêvent de travailler en startup. En rejoignant ces structures, du fait de leur petite taille, ils espèrent se voir rapidement impliqués et occuper une place importante au sein de l'entreprise. Le "why" - raison pour laquelle ils ont été recrutés - est alors clair et engageant, à l'inverse de l'expérience grand groupe où l'on peut vite se retrouver "noyé" parmi tous les autres collaborateurs.

Cependant, selon Johann Mommer, Directeur Digital Change chez Sopra Steria Consulting, *"cette montée en puissance des startups ne restreint pas pour autant le pouvoir de certains grands noms, pour s'en rendre compte il n'y a qu'à penser aux GAFAs, qui restent dominants, même par rapport aux startups"*. C'est d'autant plus vrai que de leur côté, les grandes entreprises travaillent depuis maintenant plusieurs années pour redonner une place à l'individu et à son projet. Par rapport aux startups, elles bénéficient également d'une certaine sécurité et stabilité, en termes de perspectives de développement, d'opportunités de carrière, de moyens financiers...

Difficile de confronter ces deux modèles pourtant partenaires, alors que leur domaine de prédilection n'est pas le même et qu'ils présentent chacun des avantages pour attirer ces profils qu'ils convoitent tous. Pour remporter cette course aux talents, la question à se poser n'est donc pas celle de la structure, mais bien des bonnes pratiques RH à mettre en place.

Les nouvelles bonnes pratiques RH

Afin de tirer leur épingle du jeu pour le recrutement, les entreprises doivent donc mettre en place de nouvelles stratégies, quitte à bousculer leurs habitudes ancrées dans leur fonctionnement depuis des décennies.

1/ Ne pas se limiter aux CV et s'ouvrir aux soft skills

Même si cela est tentant, ne recevoir en entretien que les candidats aux meilleurs CV desservira un bon recrutement. Les *soft skills and mindset* - qualités humaines et relationnelles - des postulants ont leur importance, voire même davantage de valeur pour l'entreprise que les compétences et expériences de profils au parcours "exemplaire". Pour éviter de n'attirer qu'un type stéréotypé de candidats, l'employeur doit faire preuve d'audace et veiller à lister explicitement les traits et critères déterminants de son recrutement (activités privilégiées, positionnements visés, transformations à opérer, postures valorisées, modèles de leadership...) afin de canaliser son sourcing sans se limiter à des *hardskills* - compétences techniques - en prérequis. Et, qui sait, cela pourrait bien déboucher sur de belles collaborations, comme en témoignent quotidiennement les retours d'expérience de recruteurs ayant fait le choix de l'audace, largement diffusés dans la presse.

2/ Recentrer les services RH sur l'expérience collaborateur

Mettre l'expérience du collaborateur au centre de la politique et des services de ressources humaines donnera un avantage non négligeable à l'entreprise. De son arrivée à son éventuel départ, l'employé doit garder une perception positive de son employeur. Les maîtres mots pour une expérience réussie ? Attirer, intégrer, fidéliser. De fait, la première difficulté à surmonter pour certaines entreprises est aujourd'hui celle de l'attractivité. Quand bien même une société bénéficie d'une certaine renommée, lorsque le bon profil ne court pas les rues, elle doit savoir se distinguer. Pour cela, une communication sur ses engagements sociétaux sensibilisera les profils recherchés, comme l'attestent plusieurs enquêtes. Par ailleurs, le candidat veut s'épanouir chez son futur employeur. Il est donc essentiel de lui donner envie de travailler au quotidien pour son

employeur, grâce à un environnement de travail plaisant, enrichissant et collaboratif. Dans le livre blanc publié par Sopra Steria Consulting et intitulé *Fixer un cap ambitieux et mobilisateur vers l'entreprise plateforme*, Johann Mommer remarque ainsi que *“les talents, tout digitaux qu'ils soient, sont à la recherche d'une aventure humaine, de rêves et de challenges. Et le digital réintroduit le management dans ce qu'il a de plus noble”* .

Une fois cette première étape validée, rien ne peut cependant garantir que la recrue voudra rester dans l'entreprise. Entre alors en jeu la notion d'intégration car rejoindre un collectif ne doit pas signifier qu'il faille s'y noyer. Autrement dit, engager un talent, c'est intégrer et stimuler sa singularité en l'impliquant dans la transformation des méthodes de travail et de l'état d'esprit du groupe dans lequel il évolue. En dernier lieu, l'entreprise doit répondre d'une *“gamme de promesses”* réalisables et adaptées à la cible, afin de la fidéliser.

3/ Oser franchir les frontières du salariat

Et puis, pourquoi faudrait-il absolument suivre un modèle de recrutement classique alors que de nombreux autres types de collaboration existent ? Freelancing, consulting, création de spinoff ou même rachat de startup, la liste est longue. Une bonne performance peut résulter de telles collaborations, dès lors que ces statuts variés se voient impliqués dans les missions qui leur sont attribuées. L'enjeu pour les grands groupes sur ce point est de mettre en place un mode de " management " adapté à une entreprise qui devient une véritable plateforme avec des ressources engagées selon différents modèles de collaborations.

En conclusion, Johann Mommer l'affirme : *“la clef, l'ingrédient essentiel de notre management reste le plaisir : donner du sens plutôt que des ordres,*

motiver plus que diriger, responsabiliser plutôt que contrôler” . Des propos qui donnent matière à réflexion afin de bousculer certains codes du management, et à inviter les grands groupes à faire valoir leurs atouts et les startups à optimiser leurs process.

[Téléchargez le livre blanc](#)

Maddyness, partenaire média de Sopra Steria

Article écrit par Maddyness, avec Sopra Steria