Recruter un C-level : comment créer le CODIR idéal (ou presque) ?

Recruter un C-level n’est pas anodin. Culture, stratégie, management, valeurs, compétences ou expertise : de nombreux aspects sont à évaluer dans le casting. L’enjeu ? Faciliter les prises de décision de votre futur CODIR, et ce, de manière collégiale, efficace et (si possible) sans heurt. Le choix du candidat reste donc un pari dont il faut limiter les risques grâce à l’élaboration d’un processus de recrutement bien pensé.

Temps de lecture : minute

---

13 janvier 2023

" *Un recrutement n’est pas une science exacte* ", confie Arnaud Testu, cofondateur de Bloomin, startup spécialisée dans le feedback salarié. En effet, en moyenne 50 % des recrutements échouent après 18 mois. Comment limiter les erreurs souvent coûteuses, tant humainement que financièrement alors que le coût d’un recrutement raté oscille entre 30.000 et 150.000 euros ? Un prérequis : avant d’élaborer un processus, il est important de considérer “la maturité de la startup”, selon Arnaud Testu : " *Le premier C-level que l’on a recruté était notre CTO. À ce moment-là, mon associé et moi-même n’avions pas de DRH, ni de CODIR, donc peu de process. Il est donc important de s’appuyer sur des fondamentaux, à savoir les valeurs ; particulièrement pour les recrutements stratégiques.* " .

Athanase Kollias, fondateur de K-invent, startup de matériel de kinésithérapie connecté, corrobore sur la nécessité de se fonder sur ce socle : " *C’est comme un mariage : il faut que les deux parties soient*

séduites par la vision avant de signer ! ". Les deux fondateurs s'accordent aussi sur le fait qu'il est préférable d'utiliser plusieurs canaux et de s'adapter en fonction des résultats et de l'évolution de l'entreprise. Quelles sont les pratiques recommandées ?

Format : des échanges plus que des entretiens

La phase de sourcing est souvent prise en charge par des cabinets de chasse, spécialisés tech ou middle management, en fonction du budget. Une fois la présélection établie, l'enjeu pour les associés est de trouver le talent avec qui ils vont interagir et, probablement, gérer "*des moments difficiles*", insiste Arnaud Testu. Pour cela : " *il faut que l'on puisse se dire les choses de manière transparente.*". C'est pourquoi, le cofondateur mène ses entretiens sous le format d'échanges : " *Je sors du cadre professionnel afin que la personne puisse être davantage elle-même. Mon endroit de prédilection ? Le café Beaubourg, un lieu propice à l'ouverture d'esprit, qui me permet d'établir une discussion fluide sur les valeurs de l'entreprise : diversité, humilité, remise en questionnement, introspection managériale...* " . L'échange "hors-les-murs" est un moyen de décrypter l'état d'esprit du candidat et d'établir une relation de confiance, sans posture.

Réseau : un gage d'efficacité opérationnelle

Malgré le risque d'entre-soi, le réseau des associés reste en tête de liste des meilleurs canaux pour recruter un C-level selon Athanase Kollias : " *J'ai recruté un directeur de production au sein de mon réseau personnel. Je l'appelais régulièrement pour qu'il me donne quelques conseils. Dès que j'ai ouvert le poste, j'ai pensé à lui. Résultat : cela a très bien fonctionné car il connaissait bien mon mode de fonctionnement. Même approche pour notre directeur marketing.* ". Attention, faire appel au

réseau ne veut pas dire absence de processus. Au contraire : " *Je m'entretiens d'abord avec la personne, puis les membres du board le rencontrent : les investisseurs sont de très bons conseils car leur expérience permet d'identifier rapidement les compétences indispensables.* ". Le CODIR prend ensuite le relais : " *Il est important de rencontrer ses homologues car ils seront amenés à travailler ensemble. Je fais ensuite venir un ou plusieurs membres de l'équipe pour compléter l'interview. Et ça finit par une séquence informelle autour d'un repas convivial* ", explique Athanase Kollias.

Étude de cas : tester les soft skills et le leadership

Comment s'assurer du leadership de la personne et de sa capacité à prendre de la hauteur ? Auriane Noellec, HR Manager & Talent Acquisition chez Skilleos, plateforme de cours en ligne, a mis en place différentes étapes pour valider ces compétences stratégiques : " *Après une présélection RH en interne ou via un cabinet, le CEO, en tandem avec un autre membre du CODIR avec lequel la personne sera amenée à collaborer (ex : CMO et VP sales), s'entretiennent avec le candidat pour appréhender ces aspects. Pour aller plus loin, un "use case" écrit, à préparer en amont, doit être présenté devant le CODIR : généralement, il s'agit du plan d'action des 100 premiers jours sur le périmètre de la personne.* " .

Approche collaborative : miser sur le recrutement participatif

Pour assurer une efficacité en termes de valeurs et de durée (moins de 25 jours) : " *il est important que tous les managers soient des membres actifs du recrutement. En travaillant ensemble, on parvient à attirer les bonnes personnes, rapidement* ", souligne Auriane Noellec. Concrètement

? En amont des recrutements de C-level, les membres du CODIR ainsi que l'équipe du futur C-level, co-définissent avec les RH le profil recherché, les compétences indispensables ainsi que les missions attendues. " *L'ensemble du CODIR peut directement nous suggérer des personnes. Ainsi, on gagne du temps car on sait qu'elles s'entendent bien ou ont déjà travaillé ensemble.* ".

Les équipes sont également une partie prenante active du processus : " *Une rencontre entre le candidat et sa future équipe est prévue afin d'avoir le retour des collaborateurs, mais aussi dans l'optique de pré-onboarder le candidat* ", explique Auriane Noellec.

En bref, il n'existe pas de recette miracle. Néanmoins, Arnaud Testu insiste sur le fait de se faire confiance : " *S'il y a un doute, c'est qu'il n'y a pas de doute.* " .

Article écrit par Laure Girardot