

“La méthode pour recruter les meilleurs”, selon Antoine Freysz (Kerala)

À l’occasion de la sortie de son livre “La méthode pour recruter les meilleurs”, Antoine Freysz, serial investisseur à succès (La Fourchette, Doctolib, Malt, Skillup...) et cofondateur du fonds Kerala spécialisé dans l’investissement à la création même des startups, répond à nos questions.

6 avril 2023

L’entrepreneur propose une méthode ultra concrète pour attirer, évaluer et convaincre les talents clés de rejoindre votre entreprise. Son terrain de jeu ? Une expérience unique et exceptionnelle de plus de 200 recrutements de dirigeants et managers en startups et PME.

Pourquoi avoir répertorié et partagé cette méthode de recrutement inédite ?

À travers toutes mes expériences (création d’entreprise, board, investissement...), je retiens un critère commun afférent au succès des startups que j’accompagne : ce ne sont pas les millions d’euros qui y sont investis - même si c’est important - mais bien le choix des personnes qui rejoignent l’aventure. Et ce, dès le début. Or, aujourd’hui, le recrutement est encore trop sous-investi par les entreprises contrairement au marketing ou à la vente où il existe pléthores de techniques éprouvées. Le pari de ce livre ? Transmettre une méthodologie très structurée et applicable afin de multiplier la probabilité de succès des recrutements de dirigeants et de managers.

À qui ce livre s’adresse-t-il ?

L’enjeu de cet ouvrage est de changer la donne en proposant des outils de recrutement actionnables, fondés sur plus de 200 embauches menées depuis 10 ans avec les fondateurs d’une quinzaine d’entreprises en forte croissance. Si l’apprentissage vient de l’univers des startups, l’approche s’applique également aux PME, ETI et grands groupes qui se heurtent, eux aussi, à une guerre des talents. Même si nous vivons un certain reflux au regard du contexte économique actuel, nous n’en sommes qu’au début.

Concernant la méthode, vous mentionnez l’utilisation d’une scorecard afin de préparer le recrutement. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Le temps de préparation est souvent sous-estimé menant à des discussions trop tardives lors du processus de recrutement. Certains points doivent être clairement formalisés lors de la définition du profil. Pour cadrer cette étape, je recommande l’utilisation d’une scorecard qui

consiste à lister une dizaine (plus ou moins) de qualités clés que l'on recherche chez le candidat, qu'il faudra ensuite hiérarchiser.

L'un des sujets critiques du recrutement est la durée du processus. Plutôt rapide ou long : votre point de vue ?

Le critère qui permet d'évaluer si l'on a mené un excellent processus de recrutement est le fait d'avoir le choix entre différents excellents profils. Cela signifie rencontrer au moins une quinzaine de personnes, surtout à des postes stratégiques. Aller vite n'est pas un bon conseil et se paie souvent très cher. Deux recommandations : il faut faire fi de la pression des équipes opérationnelles. Ensuite, la disponibilité ou le temps que la personne met pour arriver dans la société n'est en aucun cas un critère décisionnel. Ce n'est pas à la hauteur des enjeux du recrutement !

Afin d'identifier les bons candidats, il existe diverses typologies d'entretiens. Lesquels vous semblent indispensables ?

Je pense qu'il faut systématiser les cas préparés : c'est une opportunité exceptionnelle pour le candidat d'être plongé dans un cas réel. Il faut sur-investir ces travaux quitte à donner plusieurs problématiques à traiter. De même, souvent, la question sur les qualités et les défauts est mal utilisée ou éludée. Elle en dit long sur la manière dont une personne perçoit et parle de ses défauts. À des postes clés, c'est incontournable. Attention aux stratégies d'évitement : sur 200 recrutements, plus de 50 % des personnes ont mentionné le sacro-saint "j'ai trop d'exigence" ou "je suis trop politique" !

Lors du recrutement, quel soft skill est important à déceler pour un poste de manager ?

J'ai identifié un top douze des compétences à évaluer : la moitié sont des soft skills. L'un d'eux me semble révélateur : c'est la vision personnelle. C'est le fait de présenter une forme de cohérence dans un parcours et des objectifs, d'être capable d'expliquer le fil directeur qui donne du sens à certains choix et expériences. En effet, une personne qui mène sa vie sans se laisser porter au fil des opportunités a plus de chance de réussir dans une entreprise.

La remise de l'offre est un moment charnière : comment multiplier les chances d'avoir un "oui" ferme du candidat ?

L'offre est l'aboutissement d'un échange, il est donc préférable de décorrélérer l'annonce de la proposition formalisée. L'idée est de bien réécouter les attentes du candidat, puis d'ajuster l'offre en conséquence. Au moment de l'annonce, il faut également l'engagement total des personnes qui ont participé au recrutement afin d'exprimer leur enthousiasme via un appel, un sms... Au moment de choisir, toutes ces attentions, cet aspect émotionnel, font pencher la balance. Autre point critique : pour toutes les personnes en poste, mon conseil est d'obtenir systématiquement la date à laquelle elle va communiquer son départ en interne. Il faut être très réactif car beaucoup de salariés se font rattraper par leur employeurs. Le livre liste aussi des conseils explicites pour créer un pré-boarding engageant pour le candidat.

Si vous aviez trois erreurs (classiques) à éviter à tout prix dans le recrutement, quelles seraient-elles ?

Recruter une équipe exceptionnelle doit être l'absolue priorité des dirigeants, ce qui veut dire bien souvent revoir totalement ses priorités et l'organisation de son temps, et donc, déléguer plus.

Les prises de référence sont très importantes c'est pourquoi il ne faut pas les déléguer. C'est au dirigeant ou au fondateur de les mener pour pouvoir avoir de vrais échanges avec la personne concernée.

Les chasseurs de tête peuvent aider pour un recrutement clé, mais il ne faut surtout pas penser que l'on peut externaliser ce processus. Notamment, il faut savoir qu'un fondateur approchant un excellent candidat aura, en moyenne, de meilleurs taux de retour qu'une approche par un chasseur même réputé car les meilleurs valorisent une relation directe.

Article écrit par Laure Girardot