

Recrutement en jeu ; Enjeux de recrutement

De plus en plus de projets de recrutement sont jugés complexes. Selon une étude américaine, 90% des problèmes opérationnels découlent du recrutement. Quels enjeux se cachent derrière ce chiffre ?

Comment y répondre ? Entretien avec Caroline LAMBOLEY, fondatrice du cabinet de chasse de têtes Lamboley Executive Search.

Quels sont les principaux enjeux de recrutement que vous rencontrez ?

Ils sont multiples. Mentionnons, d'abord, le vrai-faux déficit de compétences qui provient, dans la plupart des cas, d'un manque de réflexion au préalable sur les compétences nécessaires et d'un management passable. Les profils expérimentés constituent un autre enjeu de taille. Il s'agit de candidats à part, dont le recrutement est difficile à mettre en œuvre. La rareté de ces derniers et de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être oblige à adopter une stratégie particulière. Vient ensuite, l'attraction de l'entreprise et sa marque employeur. Trop de groupes négligent cet aspect, pourtant essentiel. Enfin, les candidats ont désormais davantage de choix. Cette réalité rebat les cartes. Encore faut-il que certains employeurs en aient conscience !

Est-il plus complexe de recruter au Luxembourg ?

Le marché de l'emploi luxembourgeois est singulier : il se caractérise par un taux de chômage relativement

faible et un tissu économique particulièrement dynamique dans lequel le secteur financier tient une place prépondérante. A titre d'exemple, de nombreux établissements financiers ont automatisé certaines lignes de production, requérant des compétences d'analyse pointues. Le bassin grand-régional ne suffit pas pour satisfaire aux exigences des entreprises. Il faut donc explorer au-delà de nos frontières ou séduire des candidats passifs.

Corollaire de ce défi, la marque employeur est devenue un critère essentiel pour attirer les meilleurs talents car ces derniers sont en position de force. Les entreprises doivent déployer davantage d'efforts pour conclure avec des candidats ayant des profils spécifiques, spécialisés, multilingues et expérimentés. Donner du sens aux tâches quotidiennes, donner l'envie de se dépasser, donner les moyens d'incarner les valeurs de l'entreprise au-delà de ses frontières internes sont autant de priorités pour l'entreprise.

Justement, on assiste à une véritable guerre des talents. Comment les retenir ?

A mon sens, la pénurie de talents est le résultat de recrutements uniformisés. Je m'explique. Les besoins d'une entreprise en matière de compétences évoluent au gré des changements conjoncturels et des avancées technologiques. Dans la plupart des cas, ces dernières

s'interrogent uniquement sur les savoir-faire pour prendre en charge leurs besoins immédiats. Dès lors s'esquissent les contours d'un profil fantasmé, sorte de mouton à cinq pattes. Or, envisager la compétence sous le seul angle du savoir-faire montre rapidement ses limites. C'est, au contraire, en regardant du côté des talents et du potentiel que nous pourrions résoudre l'enjeu de pénurie. Il s'agit de se demander quels savoir-être sont nécessaires à la réussite d'une mission et de les former ensuite. Il faut regarder du côté des profils atypiques qui pourraient avoir plus de potentiel qu'un candidat opérationnel à son arrivée.

Redéfinir la place des compétences est une première solution et permet de facto de retenir ses employés qui ne sont plus intéressés par une vision restrictive d'eux-mêmes, comme des simples ressources ou des boîtes à outils. Une fois cette base posée, il convient de dépasser le stade de mesures accessoire. Si la nouvelle génération adule l'environnement start-up, un baby-foot ou des jeux vidéos ne suffisent pas à les retenir. Rien de tel que du sens, de la cohérence, des missions stimulantes et transversales, des perspectives d'évolution et de la flexibilité pour garder les meilleurs.

Quel est votre conseil pour recruter les meilleurs ?

Me contacter ;) ! De manière générale, pour recruter les meilleurs, il faut être le meilleur. La constitution d'équipes performantes passe par le dirigeant et le management. Ces derniers doivent accepter l'idée d'être stimulés et sortir de leur zone de confort par les membres de leur équipe. Au fond, recruter les meilleurs, c'est intégrer des personnalités à tous les niveaux de l'entreprise qui ont une appétence pour les défis et qui accueillent avec enthousiasme les nouvelles idées, les pensées créatives et le travail collaboratif. Ce sont des collaborateurs qui cherchent à améliorer constamment les processus et à se dépasser. Enfin, ces profils comprennent fondamentalement l'importance de la relation client.

N'oubliez pas que vos after-work et autres événements divertissants sont une source d'attractivité pour des «high flyers». Donnez-leur un bon défi et des missions stimulantes.

Pourquoi faire appel à vos services de chasse de têtes ?

La chasse de têtes répond aux enjeux de recrutement actuels. Mon métier consiste, d'abord, à réfléchir avec mon client sur le profil recherché. Il arrive que lors de notre discussion, les compétences soft ou techniques évoluent. Au fond, les chasseurs de têtes ont un rôle à jouer dans l'évolution des mentalités afin de penser potentiel et non plus uniquement compétences pures. Une fois le profil validé, je recherche et sélectionne des candidats en adéquation avec les besoins d'un client. Ma capacité à réfléchir au profil avec le client, mes techniques d'identification, d'investigation et d'approche directe, ma connaissance du marché, mon réseau ainsi que ma sensibilité au savoir-être constituent la valeur ajoutée de chacune de mes missions. Concrètement, j'identifie des profils, les approche, les qualifie, les rencontre, cernent leur personnalité et ce qui les motiverait à accepter de rejoindre un nouvel employeur. Dans la plupart des cas, les candidats ne sont pas motivés à quitter leur employeur. Dès lors, mon travail consiste à devenir ambassadrice de mon client et convaincre ces candidats de le rejoindre si leur profil correspond et si c'est une meilleure opportunité pour eux.

Après un entretien où les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être occupent une place majeure, je ne présente guère plus de trois profils. C'est une démarche extrêmement sélective qui permet de réduire le risque d'erreur de «casting» et de faire gagner du temps aux décideurs. Faire en sorte que les valeurs de l'entreprise entrent en résonance avec celles des candidats permet de valider un recrutement et sa pérennité. Je vous invite à me contacter pour discuter ensemble de vos besoins.

Partenariat CSSF - SNT

Dans un monde où la rapidité et la fiabilité du traitement de données sont un enjeu majeur, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF) et l'Université du Luxembourg, par l'intermédiaire du Centre for Security, Reliability and Trust (SnT), ont signé, le 24 octobre 2019, en présence de Pierre Gramegna, ministre des Finances, un accord-cadre de partenariat. Celui-ci contribuera à positionner le Luxembourg en tant que centre européen d'excellence et d'innovation en matière d'intelligence artificielle appliquée au traitement de données financières.

Des besoins accrus en matière de sécurité et de fiabilité

En tant qu'autorité de surveillance du secteur financier, la CSSF est confrontée à des attentes accrues ; la société civile exigeant une optimisation de la prévention des risques en matière financière, les acteurs de la place financière une réactivité de tous les instants. «Face à ces défis, la CSSF a mis en place sa stratégie CSSF4.0, afin d'avancer le plus possible vers une surveillance



Signature en présence de Pierre GRAMEGNA, ministre des Finances, de l'accord-cadre de partenariat entre Stéphane PALLAGE (Uni), Claude MARX (CSSF) et Björn OTTERSTEN (SnT) © CSSF

en temps réel», déclare Claude Marx, directeur général de la CSSF. Cette stratégie amène le régulateur à investir fortement dans la formation de ses agents, à revoir ses processus de travail, mais également à recourir davantage encore aux nouvelles technologies digitales, fintechs et intelligence artificielle. L'accord de partenariat signé avec le SnT est à lire dans ce contexte.

«Cet accord nous offre une formidable opportunité de tirer parti de notre expertise en intelligence artificielle pour soutenir la stratégie d'innovation de notre partenaire. Travailler sur des projets concrets avec des entreprises nous amène à avoir un impact allant au-delà du monde académique, ce qui est très gratifiant», déclare Björn Ottersten, directeur du SnT. A ce jour, le SnT a conclu 14 partenariats dans le

domaine des fintechs dont la plupart font appel à l'intelligence artificielle. Le centre de recherche est activement impliqué dans l'économie luxembourgeoise et collabore avec plus de 40 partenaires locaux ou étrangers des secteurs public et privé. Les résultats de ces projets de recherche communs apportent un avantage concurrentiel durable aux institutions et entreprises partenaires.

A Pierre Gramegna, ministre des Finances, de commenter : «Je salue l'accord de partenariat que la CSSF et le SnT ont signé aujourd'hui pour mener des recherches communes. En s'engageant dans la recherche sur la manière d'exploiter les nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, afin de rendre l'analyse et le traitement de la documentation des fonds ou des rapports réglementaires plus rapides et plus efficaces, la CSSF souligne non seulement son ouverture à l'innovation technologique, mais elle contribuera également à renforcer davantage encore la compétitivité de la place financière luxembourgeoise.»

Stéphane Pallage, recteur de l'Université du Luxembourg, déclare : «Nous sommes très fiers de ce nouvel accord de coopération. C'est un parfait exemple de l'engagement de l'Université envers le pays et son secteur financier.»

L'accord-cadre de partenariat public entrera en vigueur le 24 octobre 2019 pour une durée de trois ans, reconductible par accord tacite. Le premier projet initié dans ce contexte s'intitule «Automated Compliance Checking and Query Answering for Fund Documents». Il vise à recourir à l'intelligence artificielle pour extraire des informations de la documentation transmise par les gestionnaires de fonds afin d'en vérifier la conformité et d'en exploiter les données.

«Nous avons récemment passé la barre du 40.000^{ème} prospectus traité. 95% des informations qui y figurent sont standardisées. Au travers de ce projet, nous pourrions identifier les passages qui méritent une analyse approfondie et valider automatiquement les autres. Il nous permettra ainsi un traitement plus rapide de ces données tout en augmentant la qualité de leur analyse», précise Jean-Pierre Faber, membre du comité de direction de la CSSF.

Pour la réussite de ce projet, la CSSF mettra à disposition des experts du métier fonds d'investissement, ainsi que des experts informatiques. Le SnT, quant à lui, fera valoir son expertise dans le domaine de l'intelligence artificielle.

Source : CSSF

Rencontre avec Jérôme BLOCH, PDG, 360DigitalHeroes

Client centric bullshit

Selon Jérôme BLOCH, PDG de 360DigitalHeroes, quasiment toutes les entreprises prétendent placer le client au centre de leurs préoccupations, alors qu'en réalité, elles font passer leurs propres intérêts en premier, ce qui peut se révéler fatal. Mais les choses changent progressivement. Interview.

Pourquoi pensez-vous que l'approche «Client first» relève du mythe ?

Ce phénomène reste particulièrement fort dans le domaine de la communication. Jusqu'à récemment, cette industrie était protégée par différents facteurs : les logiciels spécialisés comme QuarkXPress



coûtaient une fortune ; la créativité durait des semaines, sans que le client puisse contredire ces délais extravagants ; les prix relevaient d'une formule que seuls des experts comprenaient, mais la facture affichait souvent un zéro de plus que ce que le client attendait. Vous retrouvez les mêmes excès dans des domaines comme le droit ou la finance. Au final, tout était fait pour extraire un maximum de valeur du client, en toute opacité. Les associations professionnelles déployaient d'ailleurs de nombreux efforts pour défendre ce modèle et barricader leur 'modèle'. Mais internet est passé par là. Un logiciel de design comme InDesign coûte aujourd'hui 20\$ par mois, vous trouvez des contrats standards - statuts, contrats de travail - pour 5€ et la loi oblige les banques à afficher leur modèle de facturation en toute transparence.

Quelles sont les conséquences ?

Une fois que la marée est descendue, tout le monde se rend compte qu'au-delà des mots, le facteur le plus précieux entre une firme et son client, c'est la confiance. Toutes les entreprises précitées jurent depuis toujours que leur priorité, reste le client. Mais elles oublient d'analyser leur business modèle à l'aune des progrès technologiques et de l'évolution de ces fameux clients. En réalité, le modèle de 1999 ou de 2009 ne fonctionne plus en 2019. Les clients sont passés d'une situation où ils n'avaient pas le choix à une situation où ils peuvent sélectionner leur prestataire localement ou à l'international. Sans compter ceux qui préfèrent internaliser la compétence. Je connais un client actif dans l'audit qui a condamné 3 places de parking pour installer une petite imprimerie !

Quelle solution formulez-vous ?

Les entreprises doivent faire évoluer leur modèle. Au Luxembourg, les banques qui se contentaient d'accueillir des clients 'spontanés' peu regardant sur les frais doivent désormais 'vendre' la performance de leurs équipes et la compétitivité de leurs tarifs. Les avocats sont obligés de renoncer à la manne financière du contrat 'copié-collé' pour devenir le conseiller de l'entrepreneur.

L'agence de communication quant à elle doit accepter de produire des sites internet par exemple pour 2.000€ avec Wix lorsque le besoin de son client se limite à une simple vitrine. L'argent économisé peut être réinvesti dans des contenus - vidéos, communiqués de presse, photos -, ou attribué à un autre département !