

Jamie Savage – La révolution du recrutement

Animateur : Jeremy Strachan

Vue d'ensemble :

Jamie Savage se joint à nous pour aborder les défis liés au recrutement des talents. Jamie est la présidente-directrice générale par intérim de Startup Canada, et la fondatrice de The Leadership Agency, le partenaire de choix en matière de recrutement de cadres pour les jeunes entreprises et les organismes à but non lucratif qui affichent la croissance la plus rapide en Amérique du Nord. Sous la direction de Jamie, The Leadership Agency a connu une croissance impressionnante, s'étendant aux États-Unis en l'espace de 18 mois seulement. Savage nous fait part de ses conseils pour aider les organisations à améliorer le recrutement et le maintien en poste des talents.

Voici quelques points forts de notre entretien :

1. La clé d'une bonne stratégie de recrutement est de savoir exactement quels sont les besoins de votre entreprise, et quels sont les domaines de recrutement à privilégier (p. ex. l'attraction plutôt que le maintien en poste).
2. Toutes les organisations se livrent à des activités de recrutement, et le fait de disposer d'une stratégie n'est pas ce qui leur permet de se distinguer des autres. L'élément humain est ce dont elles ont besoin.
3. Comment le passage à une semaine de travail de quatre jours a permis à son organisation d'améliorer son chiffre d'affaires, et de voir sa productivité augmenter de 200 %.

JEREMY :

Je suis en compagnie de Jamie Savage, fondatrice de The Leadership Agency, une société de recrutement de cadres spécialisée dans les entreprises à forte croissance

en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Son entreprise a la réputation d'aider les jeunes entreprises et les entreprises de grande envergure à recruter les meilleurs talents, en mettant l'accent sur la diversité et l'inclusion. Jamie est une pionnière en matière de pratiques RH de rupture, notamment avec la mise en place d'une semaine de travail de quatre jours au sein de son entreprise. Jamie, bienvenue.

JAMIE :

Bonjour, merci de m'avoir invitée.

JEREMY :

Que pensez-vous de l'événement jusqu'à présent? Quelles sont les choses qui vous ont donné à réfléchir différemment? Y a-t-il des points forts que vous avez observés hier?

JAMIE :

Tout d'abord, je dirais que je suis ravie de cette expérience, et que ce que je retiens avant tout, c'est qu'il s'agit d'une plateforme très différente en matière d'engagement et de constitution de réseau. Il est très clair que l'intention de l'événement Magnet Network Live était de favoriser des liens importants. Et on peut vraiment voir comment ils y sont parvenus. Les exposés se déroulent dans différents lieux. Ainsi, les décors changent d'un endroit à l'autre. Ils sont plus petits, plus intimes. Les intervenants sont très diversifiés, tant sur le plan de la diversité que sur celui des idées. Vous avez des dirigeants et des experts en la matière issus du secteur à but non lucratif, des jeunes entreprises ainsi que des entreprises de grande envergure, mais aussi des grandes sociétés. On s'en aperçoit dans l'expérience globale, mais on peut aussi le ressentir. Je dirais que dans l'ensemble, mon expérience a suscité un sentiment, mais qu'elle a aussi permis d'établir des liens très importants.

JEREMY :

C'est très intéressant. Je pense que l'entretien que nous réalisons ici en est un excellent exemple, avec des mondes très différents qui entrent en contact, alors que cela ne serait jamais arrivé autrement. Je viens du monde de la recherche, ce qui est probablement un peu éloigné de votre domaine. Mais l'une des choses... J'ai assisté à votre présentation d'hier. Je voulais vous poser une question sur Taylor Swift et le

maintien en poste si... J'ai été vraiment surpris et aussi époustoufflé par l'ampleur du phénomène en termes de chiffres, mais aussi par l'impact que cela a eu. Pourriez-vous continuer... est-ce que je peux m'arrêter là?

JAMIE :

Oui, bien sûr. Vous savez, et j'utilise l'exemple de Taylor Swift, non pas parce que je suis, vous savez, une Swifty comme on dit.

JEREMY : Ma fille est une Swifty.

JAMIE :

En effet, c'est le cas de beaucoup de gens. D'où la tournée Eras Tour... qui a rapporté deux milliards de dollars. Mais je pense que la raison pour laquelle j'utilise cet exemple est que le recrutement et la crise des talents sont des questions à multiples facettes et incroyablement nuancées, n'est-ce pas? Je pense donc qu'en montrant des exemples de la manière dont différentes industries, différents secteurs, vous savez, dans ce cas, le talent, comme Taylor Swift incarne le talent. Elle est également la marque, mais elle représente aussi l'organisation, n'est-ce pas? Et je pense qu'il est important de pouvoir montrer le contraste entre la crise des talents et le recrutement, et le fait qu'il n'y a pas de solution unique. Vous savez, la crise des talents est étayée par la mise en place d'une solution de recrutement et de gestion des talents adaptée. Mais pour cela, il faut identifier les besoins réels de l'entreprise. Pour reprendre l'exemple de Taylor Swift, elle n'a pas besoin d'investir dans une stratégie d'acquisition de talents fortement axée sur l'attraction. Tous les meilleurs professionnels de l'audiovisuel, danseurs d'accompagnement, ou professionnels de la logistique auront envie de participer à la tournée Eras. Elle n'a donc pas besoin de se concentrer sur l'attraction des talents. Elle doit se concentrer sur le maintien en poste, vous savez, pour disposer d'une équipe permanente, du début à la fin de la tournée, vous voyez? C'est la raison pour laquelle j'ai attiré l'attention sur ce point, car pour réussir, les stratégies d'acquisition de talents et de recrutement doivent comporter différents éléments qu'il convient d'identifier au sein de l'organisation.

JEREMY :

En effet, cet exemple a le potentiel de faire écho, et d'amplifier ce point dans une certaine mesure. Mais je voudrais juste poursuivre. Je m'écarte un peu du sujet parce que je suis intéressé par ce que vous avez dit à propos de l'alternance entre le talent et le maintien en poste. Une grande partie du déficit de productivité et du déficit de compétences dont nous parlons depuis un jour et demi est, à bien des égards, d'après mon observation, axée sur le fait d'affecter les bonnes personnes aux bons postes. Tout ce qui se passe après le recrutement, après le processus d'accueil et d'intégration, comment faites-vous pour... Je voudrais juste amorcer la discussion sur ce que vous considérez comme les différences entre les deux faces de cette même médaille?

JAMIE :

Oui, c'est une excellente question. Je dirais que certaines des différences que j'ai identifiées au cours de mes années d'expérience, avec mes clients et dans la pratique du recrutement, c'est que le processus n'est jamais linéaire, n'est-ce pas ? La réussite n'est jamais le fruit d'un parcours linéaire parfait. Et ce que je veux dire par là, c'est que c'est presque l'enjeu ou le problème que je vois dans la notion même de transformation numérique. Cela sous-entend qu'il y a un début et une fin. Et vous savez, le recrutement est souvent considéré de la même manière. Nous avons un poste à pourvoir, nous embauchons, et le travail est terminé. Je crois qu'il s'agit plutôt d'un engagement permanent. C'est une question d'évolution. Les besoins des entreprises vont changer, ce qui est tout à fait normal. Donc, pour en venir à un sujet peut-être plus actuel et plus pertinent associé à l'avenir du travail, le thème phare, qui est l'IA, concerne l'adoption et la transformation au niveau du numérique. Et quelles en sont les conséquences pour la crise des talents d'aujourd'hui? En réalité, Paul Thompson a fait hier une remarque que j'ai trouvée très pertinente, à savoir que notre main-d'œuvre la plus importante à l'heure actuelle est celle que nous avons déjà. Et, vous savez, je pense qu'au fur et à mesure que les entreprises se développent et évoluent, il faut identifier les opportunités de perfectionnement de leur main-d'œuvre actuelle, les identifier pour la croissance potentielle et les opportunités futures, et appliquer un modèle et un espace au sein de l'organisation pour le perfectionnement ou la croissance, plutôt que d'avoir à embaucher en dehors de l'organisation. Il y a donc tous ces différents aspects à prendre en compte, et il est donc important de s'y intéresser. Mais je m'en tiendrai au

fait que le recrutement et une bonne stratégie de recrutement ne sont pas des facteurs qui vous distinguent obligatoirement. Tout le monde fait du recrutement. Si vous êtes propriétaire d'une entreprise ou si vous travaillez, vous savez, tout le monde est amené à embaucher à un moment ou à un autre. Ainsi, la pratique du recrutement et le fait de savoir bien le faire ne sont pas forcément des critères distinctifs, parce que tout le monde fait la même chose. C'est un peu comme l'intelligence artificielle dans une certaine mesure, n'est-ce pas? À un moment donné, nous allons tous connaître une transformation numérique et nous allons tous devoir nous adapter, d'une manière ou d'une autre, à ce que nous mettons en œuvre dans le cadre de nos activités. Mais ce qui vous distinguera, ce sera cette dimension humaine. Et, comme vous le savez, le fait de pouvoir identifier les besoins de votre entreprise et la manière dont vous voulez vous différencier. Ce n'est pas seulement parce que vous avez une stratégie de recrutement ou parce que vous avez adopté ou transformé votre entreprise sur le plan numérique. Il s'agit de répondre aux besoins spécifiques de votre entreprise.

JEREMY :

J'aimerais revenir sur cette question et connaître votre point de vue sur la différence entre une description de poste et les autres compétences qu'un candidat apporte lors d'un entretien, et qui ne figurent pas dans la description de poste, à savoir les compétences sociales et émotionnelles... en d'autres termes, les compétences non techniques. Pouvez-vous nous expliquer comment ces éléments peuvent s'aligner sur les valeurs ou la culture de l'organisation? Et selon vous, en tant que dirigeante, comment ces éléments peuvent-ils s'intégrer dans l'équation?

JAMIE :

En tant qu'organisation, quand on pense à ce qu'il faut accomplir, on s'intéresse habituellement aux compétences techniques. Je ne sais même pas si on utilise encore ce terme, mais on est à la recherche d'expérience, vous voyez ce que je veux dire? On essaie de trouver ce qui est pertinent. On s'intéresse aux éléments auxquels on s'identifie. Et les gens prennent souvent en compte le fait que cette personne ait déjà travaillé dans ce domaine. Et d'après ce que je peux comprendre, de manière relativement efficace, voire exceptionnelle. Par conséquent, cette personne sera parfaite pour le travail qu'on souhaite lui confier. Et nous constatons parfois que

cette approche ne fonctionne pas très bien; ceci dit, de temps en temps, les choses se passent très bien. Tout dépend de l'emploi, et tout dépend de l'organisation et de la personne embauchée pour ce travail. Mais je pense que de nos jours, ce qui distingue un candidat et une organisation, c'est leur capacité à faire preuve d'agilité. En effet, il faut savoir faire preuve d'agilité et de résilience, sachant qu'au cours des quatre dernières années, nous avons traversé une pandémie mondiale. L'avenir des talents a été complètement bouleversé, que ce soit au niveau des besoins des organisations ou de ce dont elles n'ont pas besoin. Je fais allusion à nos politiques en matière de travail à domicile, notre culture d'entreprise, l'identification des objectifs... Dans bien des cas, nous essayons de bâtir une structure, alors qu'elle est en train d'évoluer. Et à vrai dire, nous disposons de très peu de données historiques ou de référence pour nous aider à déterminer quelle est la marche à suivre à ce jour. La seule chose sur laquelle nous pouvons vraiment compter est notre capacité à être agiles.

JEREMY :

Je ne vais pas pivoter, mais cela m'amène à l'une des questions que je souhaitais vous poser, à savoir le passage à une semaine de travail de quatre jours, et l'impact ou l'influence que cela peut avoir sur la productivité. Il semblerait que ce qui est vraiment primordial, c'est le bien-être des employés. Alors pour terminer, que peuvent apprendre les autres entreprises de votre passage à la semaine de quatre jours?

JAMIE :

Je vais donc vous raconter une partie de l'histoire. En octobre 2020, nous avons pris la décision de passer à une semaine de travail de quatre jours. Et cette décision a été dictée par l'épuisement professionnel. Au début de la pandémie, mon entreprise, The Leadership Agency, a quasiment fermé ses portes. Au sens propre comme au sens figuré, je me souviens avoir dit le 13 mars : « Bon, on se revoit dans deux semaines », pensant que ce serait le début et la fin de cette situation, sans réaliser qu'il y aurait d'énormes répercussions sur les organisations, qui n'embaucheraient plus, etc. Lorsque tout a repris et que notre activité s'est intensifiée, nous avons eu l'impression de nous désaltérer à une lance à incendie. Il était très, très évident de constater à quel point nous étions épuisés, et également de devoir faire face au

traumatisme occasionné par la pandémie. Mais j'avais déjà vécu cela auparavant, vous savez, dans une fonction antérieure. J'étais associée dans une autre entreprise, et je m'étais épuisée au point d'être hospitalisée et à bout de forces. C'était vraiment terrible. Un jour, j'ai cru que j'étais sur le point d'avoir une crise cardiaque, et je me suis rendue en Uber à l'hôpital. Je me disais que la situation n'était grave que parce que j'allais manquer une présentation, et non pas parce que je pensais être en train d'avoir une crise cardiaque. Donc, j'avais déjà vécu cela, et je voulais faire de ma nouvelle entreprise une meilleure entreprise que celle pour laquelle j'avais travaillé auparavant. Et lorsque j'ai commencé à le voir, à le constater en moi-même et dans mon équipe, j'ai su que nous pouvions changer les choses, et que nous avons les moyens de le faire. Vous savez, nous sommes une petite organisation agile. Et c'est donc ce que nous avons fait. Nous avons tout simplement agi. Et nous savions que nos intentions étaient tout à fait louables, mais il nous restait beaucoup de choses à déterminer. Nous avons donc été en mesure de le faire en tant qu'organisation, de déterminer comment cela allait être mis en œuvre, et les politiques que nous allions devoir mettre en place pour soutenir cette initiative. Depuis, la situation n'a fait que s'améliorer. Mais ce que j'ai appris, et ce que je partage avec d'autres organisations qui veulent explorer cette idée, qu'il s'agisse d'une période d'essai ou d'une mise en œuvre complète au sein de l'organisation, c'est qu'il est essentiel de déterminer ce que l'on essaie de faire, et pourquoi. Vous savez, si le but est de soutenir le bien-être, si votre intention est de faire pression sur votre organisation, identifiez vos points faibles en matière de productivité. Vous devrez être très clair, direct et intentionnel quant à ce que vous souhaitez accomplir. Et c'est justement ce qui s'est passé. Cela nous a aidés à identifier nos zones d'ombre en matière de productivité. Depuis, notre chiffre d'affaires a augmenté, notre productivité a progressé de plus de 200 %, et notre organisation s'est développée à l'échelle mondiale.

JEREMY :

Incredibly. Jamie, merci beaucoup. J'ai été ravi de m'entretenir avec vous. C'était Jamie Savage, fondatrice de The Leadership Agency.

JAMIE :

Avec grand plaisir. Merci beaucoup de m'avoir invitée.