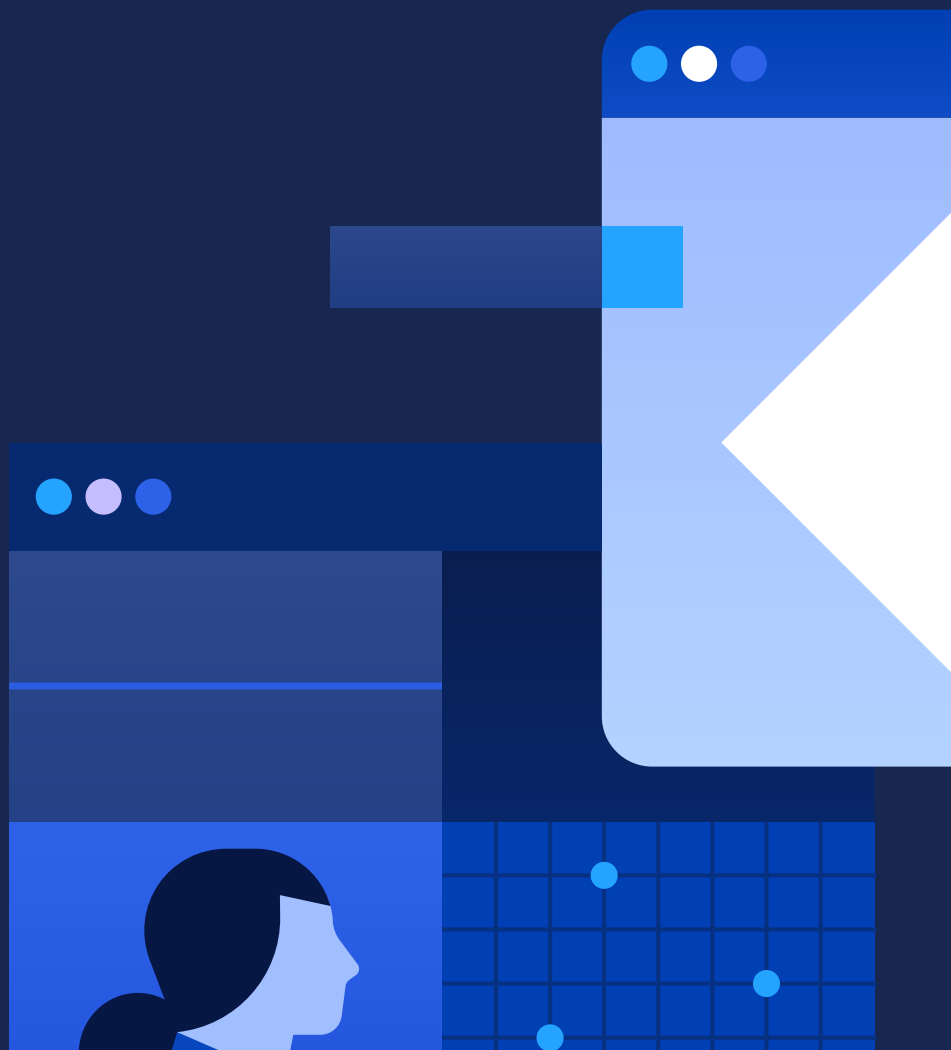




De mislukte aanwerving : een fout of onvermijdelijk?



EDITO

Samen alerter!

Elke aanwerving is een sleutelmoment, een grote uitdaging, en zowel een kostenpost als een investering. Elke aanwerving is dus een gok, en bijgevolg een risico, met frequente mislukkingen en grote financiële gevolgen.

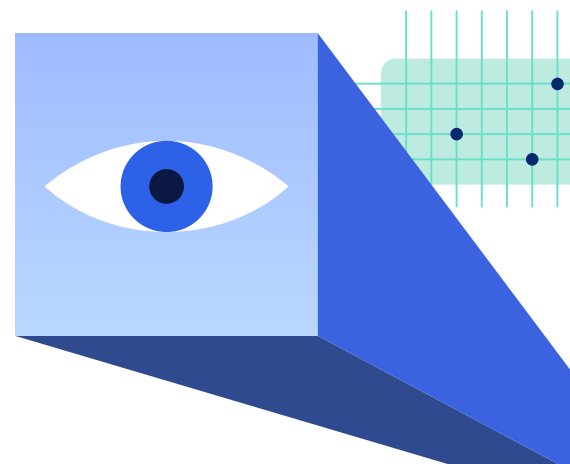
Maar wat zijn de onderliggende oorzaken van deze mislukkingen? Waarom blijft het voorvallen? Kunnen ze vaker worden vermeden? Hoe dan? Is de mislukte aanwerving dan het resultaat van een willekeurig verschijnsel dat als zodanig moet worden aanvaard? Of is het altijd het gevolg van een fout die kan worden gecorrigeerd, beperkt, beheerst? Vergt rekrutering meer controle? Of moeten we onze grip juist loslaten?

Om meer licht op de kwestie te werpen, hebben we onze teams, vooraanstaande hr-deskundigen en wervingsdeskundigen uit het bedrijfsleven naar hun mening gevraagd. Het doel? De oorzaken van mislukkingen, de beperkingen van tools en benaderingen opsporen, om de beste traditionele en innovatieve praktijken te belichten.

In deze whitepaper ontdekt u hun standpunten, inzichten en advies. Omdat we samen altijd scherpzinniger zijn ...



Dominique DUQUESNOY
Algemeen directeur,
PerformanSe



INHOUD

01. Zich vergissen is menselijk

1. Fouten, mislukkingen, steeds weer, vaak ... maar waarom?

door PerformanSe

2. Neem de tijd om te aanwerven. Samen.

met Vincent Bohelay, Directeur Werkgelegenheid bij Elior

3. Uw rekruteringen voortdurend optimaliseren.

met Xabi Borteyrou, hoogleraar arbeidspsychologie, Universiteit van Parijs

02. Tools en mensen

4. Prestaties voorspellen, ja, maar met mate ...

met Alexandra Didry, R&D Director, PerformanSe

5. Assessment Center: wat als het nu eens dé oplossing was?

met Virginie Petit, Project Manager, PerformanSe

6. Rekrutering: waar ligt de sleutel?

door PerformanSe

7. Consistentie is een must!

met Laurence Pottier Caudron, voorzitter en oprichter van het Temporis-netwerk

03. Hoe zit het met innovatie?

8. Samenwerken om fouten te voorkomen.

met Thierry Auzias, algemeen directeur van Julhiet Sterwen

9. Al ... bondgenoot of vijand van de recruiter?

door PerformanSe

10. Technologie ten dienste van rekrutering

met Cédric Robin, vennoot & VP Sales bij Beetween

11. Wat als we echt anders zouden aanwerven ?

met Mélanie Payoux, Innovatiemanager, PerformanSe

04. Synthèse

De 7 sleutels tot succes bij rekrutering

05. Conclusie

Ook in strategisch opzicht ...

Deel 1:

Zich vergissen is menselijk

01.

Dat we bij aanwervingen wel vaker de bal mislaan, is een feit ... maar waarom eigenlijk?

Een overzicht van veelgemaakte fouten en de standpunten van specialisten ...

Fouten, mislukkingen, steeds weer, vaak ... maar waarom?

Wie vaak rekruteert, heeft zeker al eens een fout gemaakt. De kandidaat leek geschikt, en toch moest men hem laten gaan. Het proces is naar de letter gevolgd, het cv is tot in detail geanalyseerd, er zijn tests opgezet waarover werd gedebriefd, er hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden, hij is gezien door hr, de manager, zijn n+1, allemaal waren ze het eens ... en toch bleek de aanwerving niet succesvol, de kandidaat bleef niet. Maar waarom? Pech, het lot ... of fouten die konden worden vermeden?

Op basis van de vele getuigenissen die we hebben verzameld, en van de meningen van praktijkmensen en deskundigen, volgt hier een kort overzicht van veelgemaakte fouten. Want een goed geïnformeerde recruiter is er op zijn minst twee waard ...

« Als de juiste skills niet vooraf zijn vastgesteld, bestaat het risico dat aanwervingen tot stand komen op basis van verkeerde onderstellingen. »

We hebben ons als doel gesteld de huidige functie te klonen

Wie niet de tijd heeft genomen om heel specifiek over de job in kwestie en de bijbehorende behoeften na te denken, loopt altijd het gevaar de vorige werknemer te willen klonen, of juist voor de tegenovergestelde aanpak te kiezen. Als de juiste skills niet

vooraf zijn vastgesteld, kan de aanwerving in werkelijkheid op de verkeerde basis worden gedaan. Dat vergt een zeer nauwkeurige inventarisatie van de belangrijkste - hard en soft - skills die voor elke betrokken functie vereist zijn ...

We hebben te snel gerekruteerd

Vincent Bohelay, Directeur Werkgelegenheid bij Elior, verwoordt het goed in zijn getuigenis (zie p. 9). Bij aanwervingen is haast en spoed zelden goed. Haastwerk houdt altijd een risico in, of het nu in het begin is, bij het bepalen van de behoefte, of later, tijdens de gesprekken met de kandidaten. Spoed vergroot echter het risico dat belangrijke dimensies worden gemist. Zelfs als de operationele behoeften ertoe nopen de functie snel in te vullen, is het belangrijk de nodige tijd te nemen.

Men heeft zich te veel gefocust op de persoon. Traditioneel is rekrutering erg gericht op de kandidaat, zijn cv, zijn ervaring, zijn taalgebruik, zijn persoonlijkheid. Een job in een organisatie impliceert echter altijd een geslaagde integratie in een team, een context, met een bepaalde manager. Thomas Rolland, Human Resources Manager bij Pierre Martinet, gebruikt PerformanSe's ECHO om «de compatibiliteit van een kandidaat met zijn potentiële manager beter te meten. Te veel mislukkingen met bekwame en gemotiveerde kandidaten zijn te wijten aan een mismatch tussen de verwachtingen van de één en het gedrag van de ander. « Omdat een goede kandidaat in absolute termen niet bestaat!

We hebben ons te veel gebaseerd op hard skills, en niet op soft skills

Dat is natuurlijk steeds minder het geval, aangezien bij de aanwerving steeds meer rekening wordt gehouden met soft skills, en toch is dit nog té vaak het geval ... vooral voor functies die moeilijk in te vullen zijn! En dat is logisch. Als ik specifieke structurerende skills nodig heb en die moeilijk kan vinden, dan kies ik de eerste kandidaat die over de nodige skills lijkt te beschikken - of het nu gaat om een data-analist of een webontwikkelaar, een kok of een dakwerker, een vastgoedbeheerder of een salarisbeheerder ... De andere dimensies vallen noodzakelijkerwijs af, maar - zeldzame skills of niet - een reële en levende integratie binnen een team, tegenover klanten, vereist altijd ook andere kwaliteiten. Daarom is het belangrijk om, indien mogelijk, vooraf de tijd te nemen en meerdere sourcing-middelen aan te wenden (coöptatie, uitwisselen van sollicitaties, permanente follow-up van spontane sollicitaties enz.) Hoe minder kandidaten ik heb, hoe meer ik het risico loop een standaardkeuze te maken!

« Traditioneel is rekrutering heel erg gericht op de kandidaat, zijn cv, zijn ervaring, zijn taalvaardigheid, zijn persoonlijkheid. »

We hebben ons te veel gefocust op het verleden

Het verleden verklaart de toekomst niet. Of niet altijd. Wat de kandidaat heeft gedaan, verklaard en zelfs bewezen, zegt slechts deels iets over wat hij morgen zal kunnen doen, al zeker in een nieuwe situatie die hij nog nooit heeft meegemaakt, tegenover een ander team, op een nieuw verantwoordelijkheidsniveau. En daar lopen we nu net tegen de grenzen

aan van het cv. Vandaar de belangstelling voor evaluatietools die zijn of haar cognitieve potentieel proberen te beschrijven, bijvoorbeeld, maar ook voor praktische cases waarin de kandidaat zijn aanpassingsvermogen en niet zijn vroegere zekerheden tot uiting kan brengen ...

Het rekruteringsproces is niet aangepast aan de job in kwestie

Elk proces is inderdaad normatief, en het wordt vaak niet genoeg als zodanig in vraag gesteld. Een klassiek proces, dat uit vele gesprekken bestaat, bevoordeelt bijvoorbeeld de kandidaten die vlot spreken, minder verlegen zijn, het liefst over zichzelf praten, ten nadele van de kandidaten die het meest discreet, introvert of stilzwijgend zijn. Hoewel dit natuurlijk logisch is voor een job in business development, is dat veel minder het geval voor jobs als directieassistent, boekhouder of technicus. Vandaar natuurlijk de belangstelling voor het gebruik van tools om de persoonlijkheid van de kandidaat op een andere manier te begrijpen. Maar ook om de kandidaat zo nodig op verschillende manieren te benaderen ...

We hebben niet genoeg naar elkaar geluisterd

Iedereen die hem heeft ontmoet, was ervan overtuigd dat hij goed was, maar ... Er was wat twijfel, wat tegenzin. «Maar we hadden snel iemand nodig, dus besloten we hem aan te werven», hoort men wel vaker. Er zijn echter maar weinig gevallen waarin het resultaat overtuigend is! De eerste indruk, de intuïtie, het besef van de grens zijn zelden ongegrond. Als professionele recruiters om hun mening wordt gevraagd, noemen velen als verklaring voor duidelijke fouten - remmingen die niet (genoeg) werden gehoord. Thierry Auzias, algemeen directeur van Julhiet Sterwen, kon dit beamen

tijdens zijn interview. Voor hem zijn de meeste mislukte aanwervingen die hij heeft meegemaakt het gevolg van een aarzeling die niet in aanmerking werd genomen. Twijfel zou altijd in het voordeel van de beschuldigde moeten spelen ... maar nooit van de kandidaat.

We verloren de kandidaat tijdens het proces

Sébastien Charmille, directeur van de EDF-groep, verklaarde: «Ik zie te veel kandidaten die in het duister tasten en van hun opzegtermijn gebruikmaken om opnieuw met hun huidige werkgever te onderhandelen of hun zoektocht naar een job voort te zetten. In een open, mobiele, 'liquide' wereld, waar engagementen niet langer dezelfde waarde toegekend krijgen als in het verleden, bestaat het risico dat de beste kandidaten blijven ingaan op aanbiedingen als er niets wordt gedaan om hen op te volgen en hen uit te nodigen voor de volgende stap in het proces. Het rekruteringsproces stopt niet als de kandidaat ja heeft gezegd, en zelfs niet als hij een aanbod heeft ondertekend. De integratie vangt nog voor de eigenlijke indiensttreding plaats. Uitstel is uit den boze.

We hebben de integratie gemist

Ten slotte is een aanzienlijk deel van de mislukte aanwervingen geen mislukking op het gebied van sourcing of beoordeling, maar een mislukking op het gebied van integratie, ook al wordt dat zelden als zodanig vermeld omdat het gemakkelijker is de verantwoordelijkheid voor de mislukking bij de kandidaat zelf te leggen ... We nemen soms veel tijd in het beginstadium om een kandidaat te identificeren en te selecteren, maar heel weinig in het eindstadium om hem zo goed mogelijk in het nieuwe team te integreren. Hoeveel kandidaten beschrijven chaotische onboardings waar zij niet welkom worden geheten, waar de tests 'uit de losse

pols' worden gedaan, waar van hen wordt verwacht dat zij onmiddellijk presteren, ook al hebben zij nog geen referentiepunten? Dat geldt des te meer in tijden van wijdverbreid telewerken, waarbij de onboarding zelfs op afstand gebeurt. Zelfs als de kandidaat bekwaam, aangepast en gemotiveerd is, moeten de spelregels worden uitgelegd, moet hij worden begeleid en geholpen om zich in een organisatie, een team en een job te integreren...

“

« De eerste indruk, de intuïtie, het besef van de grens zijn zelden ongegrond.»

Neem de tijd om aan te werven. Samen!

Vincent Bohelay is al meer dan 12 jaar actief als recruiter. Vandaag ziet hij als Directeur Werkgelegenheid van Elior, één van de leiders in de contractcatering-sector, toe op de aanwerving voor meer dan 2.500 vaste betrekkingen per jaar, in een krappe wereld waar jobs – vooral voor koks – veelal schaars zijn. Hij is dus in een goede positie om ons te vertellen over zijn visie op het beroep, de fouten die worden gemaakt en de beste manier om ze te voorkomen!

Wat zou volgens u de meest voorkomende fout zijn bij het rekruteren?

Voor mij zijn de rekruteringsbehoeften maar al te vaak slecht gedefinieerd. Er wordt te veel aan 'copy-paste' uit het vorige profiel gedaan. We nemen niet genoeg tijd om onszelf de echte vragen opnieuw te stellen: waar ligt mijn echte behoefte aan deze job vandaag? Welke skills en attitudes zijn fundamenteel? Het heeft geen zin om oude modellen te reproduceren, ook al zijn die succesvol geweest, en ook niet om te proberen ze koste wat kost tegen te gaan. We moeten gewoon de tijd nemen om ons samen – managers, hr, recruiters – de nodige, eenvoudige vragen te blijven stellen.

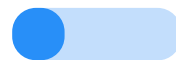
Wat merkt u nog meer op met betrekking tot de recruiters zelf?

Recruiters hebben soms de neiging te denken dat zij de enigen zijn die kunnen kiezen. Dat is helemaal niet zo. In veel beroepen hebben kandidaten een keuze, soms meer dan recruiters eigenlijk, en natuurlijk hebben ze meer keuze naarmate ze opener en competentere zijn. Daarom moeten we in een vroeg stadium rekening houden met hun behoeften, wensen en verwachtingen. Bij rekrutering worden wij

als de kandidaat zelf ... en dat is steeds meer het geval!

En hoe zit het met sollicitatiegesprekken?

Historisch gezien zijn sollicitatiegesprekken erg gericht op de persoon zelf ... dus vaak te weinig op de context, het team, de locatie, de persoonlijkheid van de manager en zijn manier van werken. Dé goede kandidaat in absolute termen bestaat niet. Om te slagen in de matching, is het heel belangrijk te praten over het bedrijf, de context, de waarden en de verwachtingen van het management.



Welke rol spelen psychometrische tests in uw rekruteringsprocessen?

Evaluatietools voor soft skills zijn altijd nuttig ter ondersteuning, omdat deze het proces geloofwaardigheid verlenen. Hopelijk kan dat ons erbij helpen om onze persoonlijke vooringenomenheid te beperken. Omdat we van nature allemaal subjectief zijn! Maar zij maken ook een open uitwisseling met de kandidaat mogelijk. Het is altijd erg interessant om de resultaten van een test te gebruiken om een kandidaat op de proef te stellen, bijvoorbeeld over zijn of haar werkwijze ...

Integratie is ook vaak een delicaat moment voor een succesvolle aanwerving ...

Dat is waar. Het is altijd een ingewikkelde kwestie, vooral omdat elke situatie echt anders is. Ik denk echter dat het ook heel belangrijk is om zich in de kandidaat te verplaatsen, om zich af te vragen wat hij wil en nodig heeft om zich prettig te voelen in zijn nieuwe job. Bij Elior proberen we het integratieproces te animeren en te begeleiden door middel van regelmatige evaluaties.

Tot slot, als u enig advies zou kunnen geven aan een jonge recruiter ...?

Ik zou hem zeggen ... neem vooral uw tijd! Hoewel alles snel gaat, altijd en overal, is het een absolute must nooit overhaast te werk te gaan als het om aanwerving gaat. Bij rekrutering is haast en spoed zelden goed. Men kan geen advertenties online zetten zonder zich eerst cruciale vragen te stellen. En het beetje tijd dat we anders proberen te winnen, riskeren we tien keer te verliezen aan de finish ...

Welk advies zou u aan organisaties geven?

Rekrutering is een collectieve kunst. Managers, hr-managers, recruiters ... we moeten allemaal samenwerken om de voorwaarden te creëren voor een geslaagde aanwerving: de juiste functieomschrijving, goed luisteren naar de kandidaten, rekening houden met hun behoeften, en ze na verloop van tijd integreren.

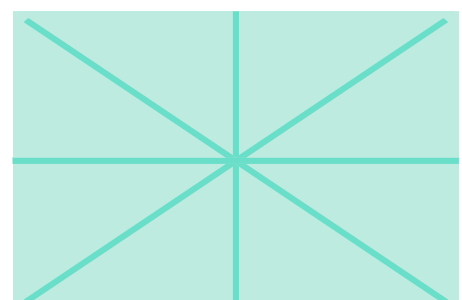
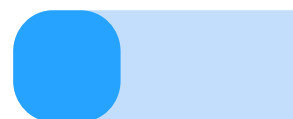


Vincent Bohelay



Vincent Bohelay is Directeur Werkgelegenheid bij Elior Frankrijk sinds 2019.

Elior is dé cateraar voor sleutelmomenten in het dagelijks leven, in scholen, bedrijven en zorginstellingen. Elior is met 9.490 restaurants en verkooppunten en 24.500 werknemers de grootste contractcateraar van Frankrijk. Het is de missie van Elior om van elke maaltijd een unieke belevenis te maken en iedereen een waar moment van vervulling te gunnen.



Rekrutering voortdurend optimaliseren...

Elke aanwerving is een belangrijke beslissing. Voor de organisatie, die er zo een nieuw actief lid bij krijgt, misschien wel voor lange tijd, én voor de betrokkene, die kiest voor een werkomgeving waarin hij zich steeds betrokken voelt. De inzet is hoog, zich vergissen is nooit neutraal ...

XabiBorteyrou, hoogleraar arbeidspsychologie aan de Universiteit van Parijs, legt uit hoe en waarom aanwervingsbeslissingen meer moeten worden geoptimaliseerd.

Waarom investeren om uw rekruteringen te optimaliseren?

Want een mislukte aanwerving is altijd erg duur voor beide partijen! Het bedrijf verliest tijd, geld en boet ook in aan efficiëntie, en de gevolgen van een verkeerde beslissing voor de groep kunnen echt problematisch zijn. De kandidaat die moet vertrekken, voelt zich mislukt, met het risico dat hij zijn vertrouwen verliest. De kosten van een mislukking zijn dus voor iedereen reëel.

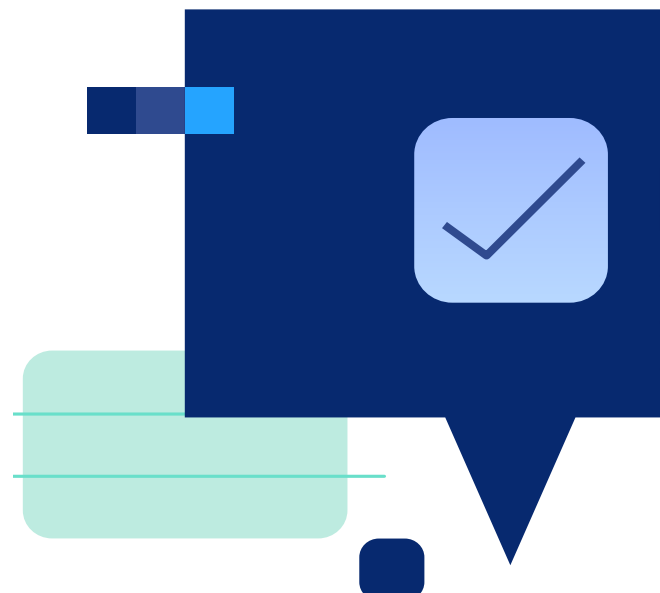
Waarom worden er dan ondanks alles zo vaak fouten gemaakt?

Mensen zijn feilbaar! Zelfs ervaren, oplettende en bewuste recruiters blijven subjectieve individuen, onderhevig aan tal van beoordelingsvooroordelen: het halo-effect, vooringenomenheid bij de eerste indruk, vooringenomenheid in verband met het fysieke voorkomen enz. Het is dan ook zeer moeilijk zich te onttrekken aan zijn eigen overtuigingen. Om nog maar te zwijgen van het

feit dat bijvoorbeeld in Frankrijk veel - te veel - nadruk wordt gelegd op hoe goed iemand zijn of haar skills mondeling kan overbrengen, waardoor een soort 'presentatievooroordeel' ontstaat. Daarom moet het aanwervingsbesluit zo veilig mogelijk worden genomen, om de risico's zo veel mogelijk te beperken.

Hoe kan het risico van fouten bij de aanwerving worden beperkt?

Zoals duidelijk blijkt uit wetenschappelijke studies (zie artikel op blz. 13), neemt de kans op belangrijke fouten af naarmate het aantal gebruikte methodes toeneemt. Meerdere meningen zijn altijd beter dan één! Nog meer door de technieken te kiezen die de prestaties het best voorspellen: gesprekken die zijn gestructureerd rond competenties, beroepssituaties of cognitieve vaardigheidstesten. Van grafologie of astrologie - die in het verleden regelmatig werden gebruikt - is niet aangetoond dat zij toekomstige prestaties voorspellen.



Desondanks is de kans op fouten reëel?

Inderdaad ... zelfs met een combinatie van beproefde methodes blijft de voorspellende waarde van prestaties steken op ongeveer 0,60. Omgevingsvariabelen zijn namelijk zeer belangrijk voor het werkelijke succes van een aanwerving ... en zeer moeilijk te meten bovendien! Er zullen vragen zijn over individuele loopbaantrajecten en over de manier waarop de persoon in dat team, met die manager, kan passen ... Rekruteren is altijd deels een gok. Het is belangrijk om bescheiden te blijven tegenover de uitdagingen.

Welk concreet advies zou u geven aan recruiters?

Persoonlijk geloof ik in de waarde van beroepsscenario's - rollenspelen bijvoorbeeld - die op een specifieke manier worden ontwikkeld, en die zo nauw mogelijk aansluiten bij echte werkcontexten en waarbij gebruik wordt gemaakt van observatieroosters. Het is een manier om de kandidaat meer te betrekken, hem onder te dompelen in hoe zijn werkomgeving er zou uitzien, en recruiters de kans te geven hem 'live' te observeren in een nieuwe context voor hem, waarbij het moeilijk is om de situatie voor te bereiden, te liegen, te manipuleren.

« Zelfs ervaren, oplettende en bewuste recruiters blijven subjectieve individuen, onderhevig aan tal van beoordelingsvooroordelen »

Wat met de discrepanties tussen de verschillende resultaten van de verschillende methodes? Wat als het algemene profiel niet homogeen is?

Het is zeer interessant de kandidaat te confronteren met de relevante vragen: wat denkt hij ervan? Hoe verklaart hij het? Hoe kan hij zich ontplooien? De beste kandidaten zijn namelijk ook diegenen die het tolereren om op de proef te worden gesteld.



Xabi Borteyrou



Xabi Borteyrou is hoogleraar arbeidspsychologie, hoofdredacteur van het tijdschrift 'Pratiques psychologiques' en oprichter van de cursus 'Psychologie van arbeid, organisaties en personeel' aan de LAPEA, Université Paris Cité.



Deel 2:

Tools en mensen

02.

cv, gesprekken, tests, open of wetenschappelijke benaderingen ... hoe risico's en mislukkingen te beperken?

*Welke tools te gebruiken ... of welke niet?
Om steeds onvoorspelbare individuen beter te begrijpen, en hun vermogen om zich elke keer in een andere context te integreren ...*

Prestaties voorspellen?

Ja, maar met mate ...

Aanwerving is gokken, en dus proberen te voorspellen. Maar het voorspellen van iemands potentiële werkprestaties blijft een complexe en frustrerende oefening! Omdat geen enkele methode op zichzelf echt doorslaggevend is. Alexandra Didry, Doctor in de Psychologie en R&D Director bij PerformanSe, legt gedetailleerd uit waarom en hoe.

Beperkte voorspelbaarheid

Alle wetenschappelijke studies over aanwerving zijn het erover eens dat de verschillende methodes voor de beoordeling van kandidaten slechts een beperkte intrinsieke waarde hebben. Om het eenvoudig te houden: op een schaal van 0 tot 1 – 0 voor geen voorspellend verband met de prestaties, 1 voor perfecte theoretische voorspelling – komen de meest succesvolle methodes nauwelijks boven de 0,60 uit. Hoezo? Ten eerste, omdat prestatie een moeilijk te vatten begrip is. Terwijl kwantitatieve gegevens nog betrekkelijk gemakkelijk te manipuleren zijn (duur van het dienstverband, verwezenlijking van doelstellingen enz.), zijn kwalitatieve gegevens (kwaliteit van de samenwerking, initiatief, creativiteit enz.) veel moeilijker te analyseren. In de tweede plaats omdat de feitelijke werkprestaties van een individu van nature multidimensionaal zijn. Die zullen uiteraard afhangen van hun bewezen skills en persoonlijkheid, maar ook van meer indirecte factoren die verband houden met de periode, de omgeving, de geschiktheid van de manager, de waarden van het bedrijf enz.

Gedifferentieerde voorspelbaarheid

Hoewel de voorspelbaarheid van elke bekende methode beperkt is, zijn zij niettemin verschillend, en sommige zijn duidelijk doeltreffender dan andere. Helemaal onderaan de schaal staan open en flexibele methodes zoals grafologie, referenties, ongestructureerde gesprekken en zelfs persoonlijkheidstests. Als je meer over een persoon weet, waar hij in geïnteresseerd is en hoe hij met zijn emoties omgaat, weet je nog niet hoe hij zijn werk zal doen en of hij zal slagen. Hoger op de schaal bevinden zich daarentegen methodes die meer direct gericht zijn op skills: gestructureerde gesprekken of cognitieve vaardigheidstests bijvoorbeeld. Natuurlijk betekent de betrekkelijke voorspelbaarheid van de betreffende informatie niet dat zij nutteloos is, en dat zij een kandidatuur niet van informatie voorziet, maar als zij als enige methode wordt gebruikt, biedt zij niet voldoende beslissingsleutels om het risico van fouten aanzienlijk te beperken ...

Gecombineerde voorspelbaarheid

Uit de studies blijkt ook zeer duidelijk dat de voorspelbaarheid toeneemt wanneer verschillende benaderingen worden gecombineerd. De beste manier om de kans op fouten te beperken is daarom verschillende methodes naast elkaar toe te passen en de resultaten te vergelijken. In het diagram hiernaast krijgen de cognitieve vaardigheidstest en het gestructureerde gesprek de hoogste score. Men kan zelfs nog hogere scores behalen door deze twee benaderingen te combineren met bijvoorbeeld beroepsituaties. Dat eenvoudige en krachtige

idee ligt aan de basis van het Assessment Center-concept (zie artikel op p. 16).

Gegevens kunnen de recruiter niet vervangen!

De recruiter blijft dus onmisbaar bij het begeleiden van het proces en het analyseren van de gegevens. Geen enkele tool, geen enkele test, geen enkele methode kan het genuanceerde inzicht dat hij kan hebben in de context, en de manier waarop hij de gegevens van de tools kan interpreteren in functie van een subtiele en doeltreffende match overbodig maken. Een recruiter zonder ondersteunende tool kan immers zeker informatie en perspectief ontberen. Maar een tool zonder iemand om hem te interpreteren mist diepgang en perspectief ... En laten we bovendien niet vergeten dat er zonder gesprek geen echt contact kan ontstaan!

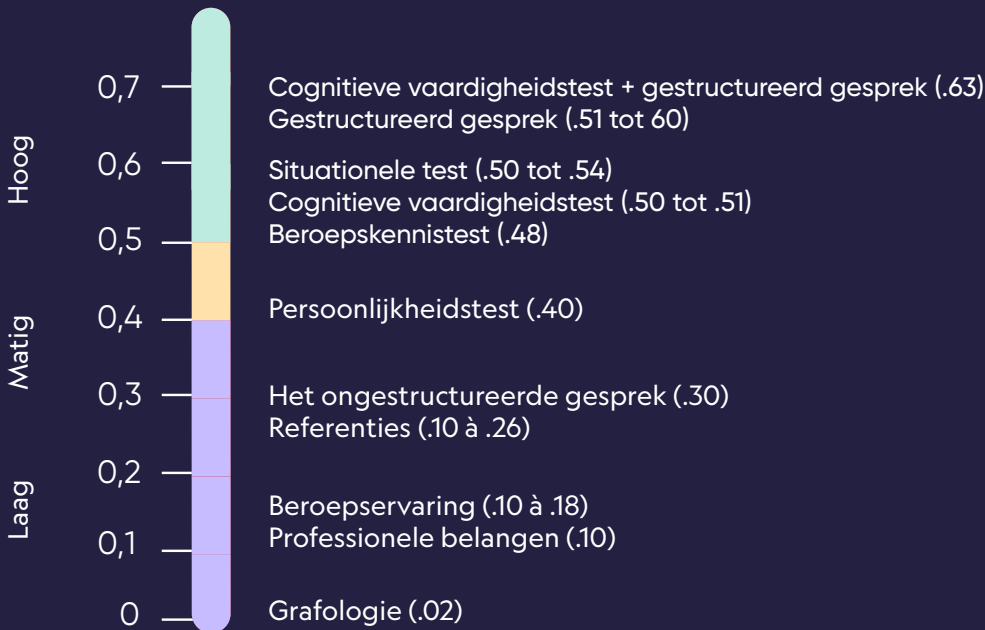


Alexandra Didry

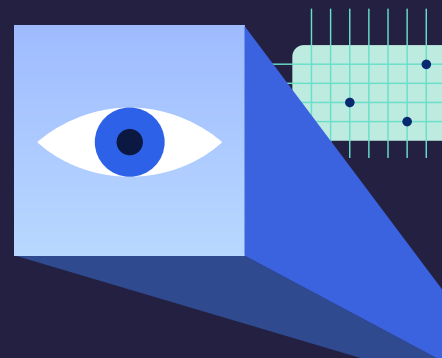


Alexandra Didry is psychologe en doctor in de psychologie. Zij staat aan het hoofd van de afdeling Research & Development bij Performanse, en coördineert een team van onderzoekers in de psychologie en een ecosysteem voor innovatie dat specialisten integreert in het meten en ontwikkelen van skills.

Voorspellende waarde van evaluatiemethodes



Schmidt & Hunter (1998), Smith (2005), Pilbeam



Assessment Center: wat als het nu eens dé oplossing was?

Als de beste manier om het risico van vooringenomenheid, fouten en mislukkingen bij de aanwerving te verminderen, het hanteren van meerdere benaderingen is ... dan is het Assessment Center de meest geschikte oplossing! Door verschillende evaluatietechnieken op een gestructureerde manier te combineren, biedt het een nauwkeurige, rijke en objectieve kijk op elke kandidatuur.

Met Virginie Petit, Assessment Center specialist en Project Manager bij PerformanSe, maken we de balans op aan de hand van 7 kernvragen.

Wat is een Assessment Center?

Het Assessment Center is een tool voor de beoordeling van gedragscompetenties op de werkplek. Er kan een hoge mate van voorspelbaarheid van succes mee worden bereikt door middel van een gestructureerde reeks oefeningen die zijn ontworpen om kandidaten voor een bepaalde job te beoordelen. Het is een combinatie van tests (bv. persoonlijkheidstest of cognitieve vaardigheidstest), gestructureerde gesprekken en rollenspellen (bv. rollenspellen of 'in-basket'-oefeningen waarbij de kandidaat zeer snel een bijzonder volle mailbox moet sorteren).

Elke belangrijke gedragscompetentie voor een functie wordt dus getoetst tijdens de opeenvolgende oefeningen die aan de kandidaat worden voorgesteld. Dit systeem kan worden gebruikt voor externe aanwerving, interne mobiliteit of het identificeren van

potentieel.

Hoe kwam het Assessment Center tot stand?

Historisch gezien is het assessment center uitgevonden door het Amerikaanse leger tijdens de Tweede Wereldoorlog, om de werkelijke capaciteiten te evalueren van officieren die hun teams in veeleisende omstandigheden moesten leiden. Op wetenschappelijk niveau is het natuurlijk rechtstreeks afgeleid van prestatievoorspellende studies (zie artikel op p. 13)

Hoe werkt een Assessment Center?

De kandidaat krijgt achtereenvolgens verschillende oefeningen voorgeschoteld. Er kunnen Assessment Centers op individuele basis of in groep worden voorgesteld, die een halve of hele dag bestrijken, of anderhalve dag indien nodig.

Wat zijn de belangrijkste voordelen voor de recruiter?

Het doel is uiteraard de kans op fouten zo klein mogelijk te maken. Aangezien dezelfde competentie op verschillende manieren zal worden benaderd, wordt het risico van vooringenomenheid of overschrijding van de grenzen zeer gering. En de kandidaat - buiten zijn gebruikelijke context geplaatst - kan niet langer genoeg nemen met zijn gebruikelijke gedrag en uitspraken, ook al zijn die zeer goed geconstrueerd. Hij wordt objectief beoordeeld, onder diverse invalshoeken! Zijn werkelijke potentieel moet daar dus zeer duidelijk uit naar voren komen.

Wat zijn de belangrijkste voordelen voor de recruiter?

Het doel is uiteraard de kans op fouten zo klein mogelijk te maken. Aangezien dezelfde competentie op verschillende manieren zal worden benaderd, wordt het risico van vooringenomenheid of overschrijding van de grenzen zeer gering. En de kandidaat – buiten zijn gebruikelijke context geplaatst – kan niet langer genoeg nemen met zijn gebruikelijke gedrag en uitspraken, ook al zijn die zeer goed geconstrueerd. Hij wordt objectief beoordeeld, onder diverse invalshoeken! Zijn werkelijke potentieel moet daar dus zeer duidelijk uit naar voren komen.

Wat kan het belang zijn voor de kandidaat?

Door veel aandacht aan een kandidaat te schenken, laat het Assessment Center zien hoeveel belang het aan de functie in kwestie hecht, alsook aan de kandidatuur van de kandidaat zelf. Het proces is zeker veeleisend, maar ook zeer lonend, een bron van kennis en persoonlijke groei. Het kan dus een zeer sterk strategisch element vormen voor employer branding.

In welke contexten moet het Assessment Center worden gebruikt?

Het Assessment Center biedt een zeer rijk en uitgebreid beoordelingskader, met veel analytisch werk voor de consultant, en is daarom een relatief duur instrument in vergelijking met een enkele psychometrische test. Daarom wordt de voorkeur gegeven aan assessments waarbij veel op het spel staat, zoals de aanwerving van leidinggevenden of assessments voor high potentials.

Enig advies over hoe je er het meest uit kan halen?

Om doeltreffend te zijn, moet het Assessment Center de gewenste gedragscompetenties zeer goed omschrijven. Elke vastgestelde competentie zal immers op een precieze manier worden beoordeeld, maar het aantal beoordeelbare skills is uiteraard beperkt. Hoe beter de upstream-selectie, hoe succesvoller de oefening zal zijn.



Virginie Petit



Als opleidingspsychologe en Project Manager bij PerformanSe begeleidt Virginie haar klanten en begunstigden via individuele assessments en/of groepsassessments en coaching in verschillende expertisedomeinen (Assessment & Development Centers, gedragsbeoordelingen, loopbaanassessments, 360°, coaching, ...).



Rekrutering: waar komt het op neer?

Bij rekrutering denken we onmiddellijk aan gesprekken: gesprekken met of zonder cv, telefonisch, via video of face-to-face, met of zonder ondersteunende test, gestructureerd volgens skills of op een meer informele manier gevoerd, door een professionele recruiter, hr-teams, de manager, zijn n+1 of zijn collega's, maar altijd met hetzelfde patroon: ontmoetingen / vragen / antwoorden / oefeningen ... Alsof de vraag om zo accuraat mogelijk te evalueren daar en alleen daar kan worden opgelost. En toch, rekrutering begint altijd lang ervoor en stopt eigenlijk lang erna ... Een paar geheugensteuntjes om niets te missen en alle dimensies van de ervaring te optimaliseren.

Vóór het gesprek: definieer de behoefte ... en deel ze!

De aanloofphase is altijd van cruciaal belang, want

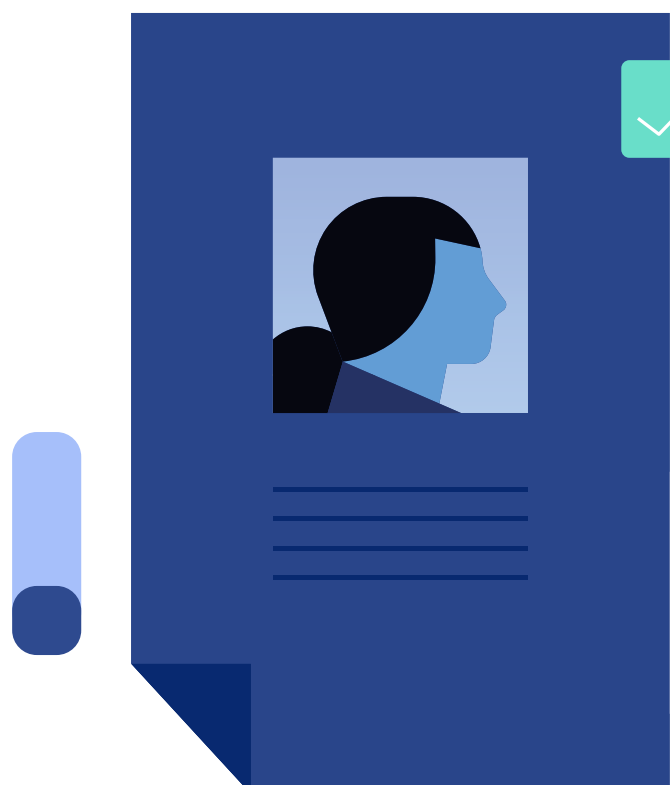
zij houdt twee grote risico's van fouten in:

- het niet correct, passend en nauwkeurig omschrijven van de te vervullen functie en het profiel dat daar feitelijk bij hoort. Op het gevaar af een eindeloze zoektocht te beginnen, te proberen reeds bekende profielen te klonen, of bij gebrek aan beter in stereotypen te vervallen.
- een teleurstellende interactie tussen de betrokkenen, met het risico dat de profielen die door de een worden gekozen door de ander worden verworpen, en de spanning die het hele proces in haar greep houdt.

Terwijl de eerste fout algemeen bekend is, is de tweede soms meer verborgen. Rekrutering blijft een teamprestatie, ook al gaat het

vaak om een opeenvolging van individuele uitwisselingen. Het is dus van essentieel belang de tijd te nemen om de standpunten op elkaar af te stemmen – tussen recruiters en managers, n+1 en n+2; dus om in detail te bespreken welke opdrachten, activiteiten, competenties en soft skills worden verwacht, ondanks de druk van de urgentie die maar al te vaak de boventoon voert. Geen fouten maken betekent ook ervoor zorgen dat iedereen binnen het bedrijf dezelfde visie heeft op wie men zoekt en waarom.

« Zich niet vergissen betekent ook ervoor zorgen dat iedereen in het bedrijf dezelfde visie heeft op wie men zoekt en waarom. »



Focus : Behoeft en competentiemodel

Het welslagen van het proces hangt af van de vaststelling van een kader in de beginfase, dat een nauwkeurige, precieze en duidelijke beschrijving van de behoeften aan skills mogelijk maakt. De louter opsomming van kwaliteiten die in een kandidaat worden gezocht, volstaat dan ook niet volgens de methodologische vereisten van een goede praktijk. Het is noodzakelijk de definitie van skills te formaliseren op een manier die bruikbaar, overdraagbaar en objectief is en die door alle betrokkenen kan worden gedeeld: deskundigen, managers en hr. Het aldus aan de huidige eisen aangepaste competentiemodel zou op vijf beginselen kunnen worden gebaseerd:

- structuur, omdat daarmee de basis wordt gelegd voor een geleide evaluatie op afstand,
- het nader verklaren van de vereiste skills, door alle betrokkenen van het bedrijf bij de opbouw ervan te betrekken,
- communicatie, aangezien het de nodige skills aan de orde stelt en het mogelijk maakt daarover op objectieve wijze te communiceren, zowel intern als extern,
- traceerbaarheid, omdat daardoor een besluitvormingsproces kan worden georganiseerd en expliciet gemaakt,
- billijkheid, aangezien elke kandidaat door alle actoren in hetzelfde aanwervingsproces wordt beoordeeld volgens dezelfde criteria.

De constructie van een model introduceert op natuurlijke wijze een kwaliteitsbenadering, omdat het elke betrokkene dwingt zijn eigen voorstellingen van competenties te verduidelijken, te vergelijken met die van anderen en te rechtvaardigen. Deze opheldering zal erop gericht zijn een gedeelde en objectieve visie op de vereiste skills te organiseren en een evaluatiesysteem op te zetten dat iedereen kan begrijpen.

Rond het gesprek: zwakke signalen, attitudes en motivaties

Ook al wordt het sollicitatiegesprek zeer goed geleid, voorbereid en van tools voorzien, dan nog roept het een belangrijke vraag op in verband met de evaluatie. Het is immers in werkelijkheid een ruimte die min of meer losstaat van de realiteit van de job in kwestie. Goed gedrag is geen garantie op goed werk, het kennen van de regels van het spel is geen garantie voor technische vaardigheid. Gestresseerd zijn door zoveel persoonlijke blootstelling en een deel van je vermogen om ermee om te gaan verliezen, is geen teken van een gebrek aan soft skills. Sommige kandidaten vinden de oefening geweldig, anderen hebben er een hekel aan, en het zegt niets over hun match met de

bedrijfscultuur. Sommige kandidaten zijn zeer goed voorbereid en andere niet, en de eersten zijn niet noodzakelijk de besten voor de job. De recruiter heeft dus andere ondersteunende informatie nodig. Maar hij beschikt ook over een schat aan informatie in de vorm van zwakke signalen, waarmee vaak rekening wordt gehouden. 84% van de recruiters zegt dat ze de soft skills intuïtief beoordelen tijdens sollicitatiegesprekken (Bron: Barometer Soft Skills, WeSuggest & Parlons RH, april 2022). Hoe heeft de kandidaat de afspraken aanvaard? Hoe heeft hij ze bevestigd? Hoe gedroeg hij zich terwijl hij wachtte tot het gesprek begon? En toen hij weer vertrok? Heeft hij zijn motivatie na het gesprek schriftelijk kenbaar gemaakt? Was hij te laat of altijd stipt? Groeide zijn motivatie naarmate de gesprekken vorderden ... of niet? Is zijn gedrag onsistent gebleven

gedurende het hele proces? Het risico van fouten bij de aanwerving beperken betekent ook dat men moet weten hoe men voordeel kan halen uit alle hiaten in het proces. Om na te gaan of de kandidaat werkelijk coherent is in zijn aanpak, nauwkeurig, beschikbaar, gemotiveerd, en dus zeker betrouwbaar en bereidwillig ... of om te zien dat het profiel dat tijdens het sollicitatiegesprek wordt geschetst, misschien slechts een masker is dat een gebrek aan inzet en overtuiging verbergt. Ja, maar deze signalen of aanwijzingen worden volgens Melany Payout, PhD in Cognitieve Psychologie, eigenlijk als volgt geïnterpreteerd «Door op hun intuïtie te vertrouwen, kunnen recruiters ten prooi vallen aan hun vooroordelen en overtuigingen. Het is dan van belang

andere invalshoeken voor inzicht in het individu te integreren: objectievere en beter georganiseerde bronnen van kennis die het mogelijk maken vooroordelen te beperken.

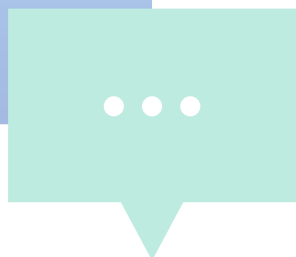


Focus : Gesprek en testen

De meest gebruikelijke manier om de kenmerken van een 'persoonlijkheid' te ontdekken en te begrijpen is ongetwijfeld het gesprek, d.w.z. een narratieve benadering via het onder woorden brengen van ideeën en meningen. De eerste vereiste voor een test voor de beoordeling van gedragscompetenties zou dus zijn dat deze dynamiek teweegbrengt, verrijkt, verrast en de ontdekking van anderen stimuleert door interactie en communicatie. Tools die alleen maar punten toekennen, hoe relevant ook, zullen altijd zeer relatief zijn. Bovendien zullen zij altijd een raadsel blijven voor de persoon die wordt beoordeeld. De tool moet inderdaad een rol van zelfbemiddeling spelen zonder overdreven kritisch te denken en zonder overdreven inschikkelijkheid. Hoe helderder het zelfbeeld van het individu, zijn middelen en zijn bijdrage, des te beter zal hij in staat zijn zich te situeren in een veranderende omgeving. Het is dus van belang op het werk echte reflectiepraktijken te ontwikkelen, over zichzelf te kunnen praten, tegen zichzelf, door de tijd te kunnen nemen. Hoe meer een individu kan nadenken – alleen, met z'n tweeën of in een groep – over wat hij doet, des te beter hij zijn handelingen kan reguleren en des te doeltreffender hij zal zijn. Aangezien denkoefeningen altijd worden verrijkt door confrontatie met een derde partij, is het feedbackgesprek, dat gebaseerd is op de resultaten van de evaluatie, dan ook een ideaal moment om een kader te bieden voor het delen, voor bijkomende sleutels tot begrip, en om de werknemer over zichzelf te laten praten om bewustwording en projectie te bevorderen. Wat het doel ook is – aanwerving, ontwikkeling, loopbaanbeheer – het feedbackgesprek kan en moet een echte weg tot zelfkennis zijn.

Na het gesprek: follow-up, ondersteuning, integratie

Ten slotte zijn naar de mening van alle ondervraagde professionals ook de dimensies in de eindfase van cruciaal belang, nu meer dan ooit. Als men de aanwerving heeft 'afgerond' en de kandidaat ja heeft gezegd ... is dit niet het moment om de aandacht te laten verslappen! Een andere fase begint onmiddellijk in de werkelijkheid. Dat is het moment om u voor te bereiden en uw integratie te verzekeren ... Sébastien Charmille (Fed Group) verwoordde het zo: «Te veel aanwervingen mislukken om redenen die minder te maken hebben met de kandidaat dan met de manier waarop hij niet, slecht, of nauwelijks geïntegreerd is geweest. Dit was voornamelijk het geval bij COVID en telewerken, waar veel on-boarding op afstand gebeurde. Een werknemer integreren betekent niet dat je hem een laptop en toegangscode geeft!» Om het risico van fouten te beperken, moet er dus ook voor worden gezorgd dat de kandidaat tot het einde toe daadwerkelijk beschikbaar is, dat zijn of haar motivatie wordt gevoed, dat er wordt gecommuniceerd, dat de integratie wordt vergemakkelijkt en dat er geen hiaten in de informatie zijn, geen misverstanden en geen risico's van voortijdige ontgoocheling. En dit is natuurlijk des te belangrijker omdat skills schaars zijn ... en de vraag naar deze kandidaten veel hoger ligt!



“

« De meest gebruikelijke manier om de kenmerken van een 'persoonlijkheid' te ontdekken en te begrijpen is ongetwijfeld het gesprek, d.w.z. een narratieve benadering via het onder woorden brengen van ideeën en meningen. De eerste vereiste voor een test voor de beoordeling van gedragscompetenties zou dus zijn dat deze dynamiek teweegbrengt, verrijkt, verrast en de ontdekking van anderen stimuleert door interactie en communicatie. »

Consistentie is een must !

Laurence Pottier Caudron is al 22 jaar stichtend voorzitter van het Temporis-netwerk, het belangrijkste Franse netwerk van franchise-uitzendbureaus. Sinds de oprichting van haar eerste kantoor in Brive in 2000, opende ze ondertussen de deuren van 175 vestigingen in heel Frankrijk. Ze is uiteraard zeer vertrouwd met alle aspecten van rekrutering: interimwerk, contracten van bepaalde duur, contracten van onbepaalde duur, franchises, in een brede waaier van activiteitensectoren ... Ze deelt vandaag haar ervaring met ons rond 6 kernvragen.

U hebt het Temporis-netwerk 22 jaar geleden opgericht ... In welke zin zijn de kandidaten volgens u veranderd?

Voor mij waren er in die periode twee essentiële breuken: de ene hield verband met de invoering van de 35-urige werkweek, de andere met de coronacrisis. Beide hebben bijgedragen tot een nieuwe verhouding tot werk, d.w.z. een groter evenwicht tussen werkgerelateerde waarden en privéwaarden. De befaamde 'zoektocht naar betekenis' is geen loos woord. Bij Temporis maken we van de kandidaat een klant, net als bij onze bedrijfsklanten. Zij moeten bij ons kunnen komen wanneer en hoe zij dat willen, om een kans te krijgen de job, de missie te vinden die echt bij hen past.

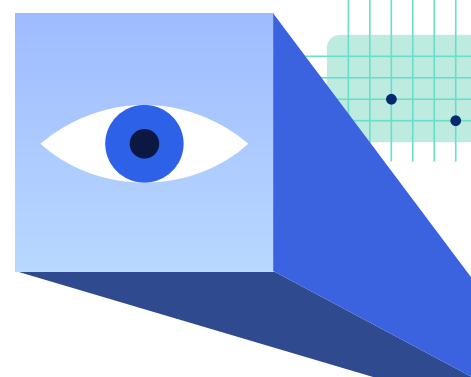
Wat is volgens u vandaag de dag essentieel om kandidaten aan te trekken?

Meer dan ooit lijkt me coherentie een belangrijk punt te zijn. Het bedrijf moet zeggen wat het doet en doen wat het zegt. De kandidaten van vandaag zijn hoe langer hoe gevoeliger voor de waarden van de bedrijven waar ze willen werken ... en dus ook voor de hiaten in het discours! Het risico van ontgoocheling is anders veel te groot. Bij Temporis moet de plaats die we aan uitzendkrachten zeggen te

geven, worden weerspiegeld in elk aspect van het onthaal dat zij krijgen, zoals de inrichting of decoratie van de vestigingen. Elk contact moet als bewijs worden beschouwd.

Waar in schuilen volgens u de grootste risico's van fouten bij rekrutering?

Er worden vaak fouten gemaakt wanneer men te snel wil gaan, dus overtuig uzelf ervan dat dit de juiste kandidaat is, ongeacht de kosten. De standaardaanpak bij rekrutering is een doodoener! Er zijn ook gevallen waarin men niet grondig genoeg is geweest, en te veel vertrouwen heeft gesteld in de conversatie, tegenover kandidaten die steeds beter voorbereid zijn op sollicitatiegesprekken, en dus steeds beter in staat zijn u de argumenten aan te reiken die u wil horen. Testen op dit niveau is daarom zeer belangrijk ... En intuïtie ook! Dan zijn er nog de fouten die het gevolg zijn van een gebrekkige integratie. Er moet zorgvuldig aandacht worden besteed aan het onthaal en de opleiding om de kandidaten van meet af aan alle kansen te geven die zij nodig hebben.



Hoe werft u uw eigen personeel?

Ik ben een groot voorstander van coöptatie. Kandidaten nemen nu ook referenties op, kijken naar getuigenissen, raadplegen online reviews, en dat is normaal. Het is toch beter voor beide partijen als we elkaar al kennen? Als ze direct toegang hebben gehad tot echte interne getuigenissen, via werknemers van de groep of franchisenemers?

Maar coöptatie is ook een teamprestatie. Daarom krijgen onze kandidaten in eerste instantie altijd de kans om de mensen te ontmoeten met wie zij in de toekomst moeten werken, en van wie ik de mening ten zeerste waardeer. Rekrutering is een teamprestatie.

Wat zijn de belangrijkste trends die u waarneemt bij de rekrutering? Welke ontwikkelingen vindt u vandaag het meest opmerkelijk?

Ten eerste, het belang dat aan de soft skills wordt gehecht, natuurlijk. We komen echt van een wereld die sterk gericht was op 'hard' skills, naar een wereld waar 'soft' skills het verschil maken. Ten tweede, de ontwikkeling van situatietests tijdens de aanwerving, op een steeds preciezere en meer realistische basis. Ten slotte, de parallelle afname van het belang dat aan het cv wordt gehecht. Temporis geeft nu de voorkeur aan wat we 'silhouet'-cv's noemen, die de nadruk leggen op motivatie en skills in plaats van op vroegere ervaring. In een wereld waar veel jobs schaars zijn geworden, waar de skills van morgen nog niet bestaan, waar kandidaten willen evolueren, van koers willen veranderen en zich niet gevangen willen voelen, lijkt mij de heerschappij van het klassieke cv grotendeels voorbijgestreefd.

Wat zou u hieruit concluderen?

Dat zou een boodschap zijn aan de kandidaten, wie ze ook zijn, en ik zou tegen hen willen zeggen: doe wat u leuk vindt, kies een job die u bevalt, ga voor waar u van houdt, en luister naar uzelf. Want veel aanwervingsfouten zijn ook fouten van kandidaten die zichzelf hebben voorgelogen.



Laurence Pottier Caudron



Laurence Pottier-Caudron is afgestudeerd aan het ISPP (groep ESC Rouen) en heeft bijna 30 jaar ervaring op het gebied van rekrutering, voornamelijk in de uitzendsector. In 2000 richtte zij Temporis op, het eerste nationale netwerk van uitzend- en rekruteringsbureaus onder franchise, met het idee om de wendbaarheid van zelfstandige ondernemers in verband te brengen met de middelen van grote groepen.

Deel 3:

Wat als we nu eens gingen innoveren ?

03.

Andere benaderingen voor sourcing of situatietests, gebruik van digitale platforms, kunstmatige intelligentie of zelfs het metavers ... is het mogelijk om vandaag anders te rekruteren?

Volgens welke logica? Met welke nieuwe tools? Wat zijn de risico's? Wat zijn de voordelen die er tegenover staan?

Coöpteren... om te voorkomen dat u zich vergist!

Om het hoofd te bieden aan de talrijke aanwervingen die de Groep nodig heeft om zich te ontwikkelen - in een sector waar de kwaliteit van mannen en vrouwen bijzonder belangrijk is voor het succes van de onderneming - hebben de teams van Julhiet Sterwen ervoor gekozen voornamelijk een beroep te doen op coöptatie. Het is aan de medewerkers van de Groep om hun collega's van morgen te vinden en te overtuigen!

Thierry Auzias, algemeen directeur van Julhiet Sterwen, die verantwoordelijk is voor interne financiën, hr en personeelszaken, legt in detail uit waarom en hoe.

Wat zijn de huidige rekruteringsbehoeften bij Julhiet Sterwen?

In een snel groeiende groep rekruteren we ongeveer 130 tot 140 mensen per jaar, hoofdzakelijk consultants, over het hele leeftijds- en functiespectrum: juniors, ervaren medewerkers, managers, directeurs en zelfs partners. In de meest uiteenlopende expertisedomeinen: operational excellence, IS, hr, change management, risicobeheer, innovatie enz. Een moeilijke job, want goede profielen zijn zeldzaam en erg gegeerd. Daarom hebben we een volledig wervingsteam opgebouwd, met niet minder dan 6 toegewijde mensen.

Met welke specifieke problemen krijgt u te maken bij de aanwerving?

Naast zeldzaamheid zoeken we naar een evenwicht tussen kwaliteiten die nooit gemakkelijk te vinden zijn. Voor de jongsten vergt de job een permanent evenwicht tussen energie, dynamiek, inzet en flexibiliteit, het vermogen om te luisteren en zich aan te passen. Naast deze kwaliteiten verwachten we ook dat de meest ervaren kandidaten over

sterke zakelijke skills en capaciteiten op het gebied van bedrijfsontwikkeling beschikken. Bij ons zijn de meest voorkomende risico's van fouten de aanwerving van jonge kandidaten die niet voldoende geëngageerd zijn, in een ondergewaardeerde functie, of niet voldoende luisterbereid, in een overgewaardeerde functie. Of senior kandidaten die competent en gemotiveerd zijn, maar die het moeilijk vinden om verder te komen dan de business development-fase ...

Hoe vermindert u het risico van fouten bij de aanwerving?

Bij Julhiet Sterwen zetten we sterk in op coöptatie. We hebben een echte stimuleringsmaatregel ingevoerd, met een speciaal platform, waarmee we een aanzienlijke bonus geven aan werknemers die ons kandidaten aanbevelen die zij kennen en - uiteindelijk - is al meer dan 50% van onze huidige aanwervingen op die manier tot stand gekomen. Coöptatie biedt veel voordelen! Het biedt snel en gemakkelijk toegang tot goed gekwalificeerde profielen. Wie kent beter dan onze eigen werknemers de consultants waarin ze zichzelf herkennen? Het zorgt in eerste

instantie voor een betere afstemming tussen de kandidaten en het bedrijf, omdat er op het moment van de gepersonaliseerde aanbeveling al een presentatie aan is voorafgegaan. En het weerspiegelt een sterker wederzijds engagement, dat een betere overeenstemming met onze waarden garandeert. Ik droom ervan om 80% van onze rekrutering op deze manier te doen!

Hoe werft u op zo'n coöptatieve sourcingbasis?

We willen heel snel gaan! Dat is natuurlijk in ons belang, want goede kandidaten zijn nooit erg lang beschikbaar, vooral niet in perioden van herstel zoals dit jaar. Het is altijd fijn voor de kandidaat om snel te worden gecontacteerd. Het toont de efficiëntie aan van de structuur en hoeveel aandacht er aan de sollicitatie wordt besteed. Maar het is ook een manier om respect te tonen voor de werknemers die de moeite doen om ons op voorhand te overtuigen. We kunnen hen niet op voorhand garanderen dat we iedereen zullen aanwerven die zij naar ons doorverwijzen, maar we zijn het aan hen verplicht om snel aandacht te schenken aan de sollicitaties die zij indienen.

Wordt er nog steeds gebruikgemaakt van testen tijdens aanwerving door coöptatie?

Ja, natuurlijk, en met twee elkaar aanvullende bedoelingen: een basis verschaffen voor objectiviteit, wat des te belangrijker is naarmate de context waarin contact wordt gelegd minder neutraal is, en de wens om de mening van interne teams te volgen en te behagen zou hier wel eens belangrijker kunnen zijn. Overigens ook om onze negatieve antwoorden, als er al een negatief antwoord komt, beter te verklaren door deze op een meer gemotiveerde, en dus overtuigende manier te beargumenteren. Hier moeten we niet alleen nee zeggen tegen de kandidaat, maar ook uitleggen waarom

we dat hebben gedaan aan de aanbeveler. **Integratie blijft ook een belangrijke fase in een succesvolle aanwerving ...**

Dat is een feit, en daarom begeleiden we zorgvuldig elk van onze nieuwe medewerkers, met name door hen een mentor toe te wijzen die hen volgt voordat zij bij de Groep in dienst treden. Het doel van ons bedrijf is ervoor te zorgen dat elke nieuwe werknemer met succes wordt aangenomen, op basis van een echte match tussen de persoon en de taken die hij zal toebedeeld krijgen.

Het belang van coöptatie, snel reageren en een kwalitatieve integratie zou dus het winnende trio zijn?

Er is nooit een magische formule in rekrutering, maar ja, voor ons werkt dit recept eigenlijk heel goed. Door coöptatie kunnen we gemakkelijker vertrouwen op beter gekwalificeerde profielen. Onze reactiesnelheid zorgt ervoor dat we de juiste profielen op het juiste moment krijgen, en de kwaliteit van de persoonlijke follow-up optimaliseert hun integratie.



Thierry Auzias

Julhiet  Sterwen

Thierry Auzias, afgestudeerd aan de ENSAM en ESCP Business School, helpt al 30 jaar managers bij de transformatie van hun organisatie en hun teams. Hij is nu algemeen directeur bij Julhiet Sterwen, het eerste adviesbureau met een sterke People & Business-focus, dat de overtuiging is toegedaan dat transformaties slagen dankzij de gelijktijdige inwerking van effectieve strategieën en organisaties, en individuele en collectieve energie.

Kunstmatige intelligentie : bondgenoot of vijand van de recruiter?

Op alle gebieden gaat de kunstmatige intelligentie (AI) vooruit, innoveert zij, stelt zij vragen, baart zij zorgen en veroorzaakt zij discussie. Rekrutering vormt daarop geen uitzondering. Sourcing, cv's sorteren, data-analyse, voorkeursmatching ... is AI de oplossing voor de rekrutering van morgen? De belangrijkste argumenten voor en tegen, van onze teams en experts!

Voor het gebruik van AI bij aanwerving

Er zijn vandaag veel argumenten die voor AI pleiten. Deze omvatten de mogelijkheid om ...

- selecties te verfijnen

De tools van vandaag zijn in staat om zeer snel zeer uitgebreide databanken aan te leggen en te scannen, veel informatie te verzamelen en de essentiële informatie eruit te halen volgens de gekozen criteria.

- meer waardevolle gegevens te verkrijgen

Algoritmen kunnen ook aanvullende gegevens produceren, resultaten samenvoegen en kruisverwijzingen aanbrengen, een nieuw perspectief bieden en zo profielen verrijken en het risico van fouten bij de aanwerving beperken.

- besluiten te objectiveren

Als een algoritme cv's sorteert, sorteert het ze allemaal op dezelfde manier. Als een parameter niet in de selectiecriteria is opgenomen, wordt deze in elk geval genegeerd. Een recruiter is nooit zo neutraal, nooit zo evenwichtig. Het risico van discriminatie is dus veel beperkter dan met een individu aan het hoofd, hoe goed bedoeld ook. Het resultaat van de sortering is bovendien ook objectiever en dus gemakkelijker over te brengen.

- tijd te besparen / vrij te maken

Er worden meer kandidaturen gescand, gesorteerd, geclassificeerd, verrijkt, gewogen, gepresenteerd in een minimum van tijd... hr-teams besparen tijd, veel tijd. Zij kunnen zich dus focussen op het wezenlijke: de kandidaat ontvangen, met hem praten, zijn reële en duidelijke compatibiliteit beoordelen (met de manager, het team, de waarden van het bedrijf), de functie verkopen, de onboarding voorbereiden enz.

Contra het gebruik van AI bij aanwerving

Hoewel de voordelen voor de hand lijken te liggen, zijn er in andere opzichten stemmen die de waarde hiervan in twijfel trekken of betwisten. Het is dus aan kunstmatige intelligentie te wijten dat ...

- Het verleden klonen

Algoritmen betekenen invoergegevens, selectiecriteria, oorspronkelijke bedoelingen. En deze gegevens zijn neutraal noch perfect. Stéphanie Lecerf, hr-directeur Frankrijk bij de Page Group en voorzitter van de vereniging A Compétence Egale,

maakt zich zorgen: «De algoritmen werken op basis van beschikbare gegevens en dus per definitie op basis van gegevens uit het verleden, gebaseerd op de prestatie-indicatoren van mensen die al hun functie vervullen. Het zijn in de eerste plaats reproductiemachines. Meer dan ooit hebben we nu behoefte aan diversiteit, moeten we innoveren, nieuwe skills bedenken voor bekende beroepen en bekende skills projecteren in nieuwe beroepen, juist daar waar geen historiek aan voorafgaat.»

- **Het ontwikkelen van een vooroordeel van autoriteit**

Zoals Alexandra Didry, R&D Director van PerformanSe, het stelt: «Het gebruik van tools biedt dus echt comfort ... en daarmee de mogelijkheid tot actieve ontwapening! Waarom het risico nemen een persoonlijke beslissing te nemen als ik kan vertrouwen op de tool ... en zo mijn verantwoordelijkheid voorzichtig van me af kan schuiven? Immers, hr-beslissingen zijn altijd een gok, fouten bij de aanwerving komen vaak voor ... waarom zou u die op u nemen? » Door blindelings de aanbevelingen van de tools te aanvaarden, die geacht worden objectief en wetenschappelijk en dus onfeilbaar te zijn, loop ik het risico een nieuw soort vooroordeel te ontwikkelen ...

- **de aanwerving te ontmenselijken**

Het gebruik van AI draagt bij tot een distantiëring tussen recruiters en kandidaten: cv's die worden geïdentificeerd, geanalyseerd en gesorteerd, vaak zonder medeweten van de kandidaat, soms zelfs zonder dat hij heeft gesolliciteerd, analyses die worden uitgevoerd op basis van tests die online, alleen en op afstand worden afgelegd ... Telewerken heeft reeds bijgedragen tot vervreemding, en het massale gebruik van telefoon en video bij aanwervingen heeft de relatie met het bedrijf nog verder vertroebeld. Het gebruik van AI mag geen deel uitmaken van een toenemende ontmenselijking die zich tegen het bedrijf zou kunnen keren door de affectio societatis en de betrokkenheid te verminderen.

- **de rekruteringsfunctie van zijn betekenis en belang te ontdoen**

Als AI identificeert, sorteert, kiest, aanbeveelt ... waar ben ik dan echt goed voor? Wat is mijn taak? Ben ik dan wel nog van belang? Kunnen we nog steeds goede kandidaten aantrekken?

Voor een beredeneerde synthese!

Dominique Duquesnoy, algemeen directeur

van PerformanSe, herinnert ons er graag aan: «Met een algoritme vaart men altijd blind zonder een verlichte geest om te leiden ... Maar een individu is over het algemeen minder effectief zonder een tool om op te vertrouwen! » Het is dus logisch om te proberen de twee dimensies met elkaar te verzoenen, in plaats van ze tegenover elkaar te stellen. Omdat twee intelligente beoordelingen altijd beter zijn dan één. Waarom zouden we niet proberen de open, intuïtieve, emotionele menselijke intelligentie te combineren met de snelle, objectieve, analytische zogenaamde 'kunstmatige' intelligentie? Voor een resoluut hybride modus:

- **AI is snel en objectief**, met het vermogen om informatie te identificeren, te verrijken en snel te verwerken.

- **De recruiter blijft de baas en kiest de relevante gegevens**, tools en processen die moeten worden toegepast, houdt vervolgens toezicht op het gehele proces en zorgt voor het evenwicht en de samenhang ervan. Daarnaast houden we ons bezig met de moeilijkste, de meest subtiele kwesties, die te maken hebben met analyse, ontdekking en beslissing, verlangen en integratie. Volgens ons zal AI de recruiter niet van het toneel laten verdwijnen. Het moet alleen de taak in de aanloopfase vereenvoudigen om in de eindfase tijd en beschikbaarheid te bieden. Om het risico van fouten bij de aanwerving tweevoudig te verminderen:

- **door een betere selectie in het begin**, op een bredere, objectievere en meer systematische basis;

- **door een betere validatie in de eindfase**, op een grotere beschikbaarheidsbasis, en op basis van meer waardevolle informatie.

Het metaversum, augmented reality... wat als we echt anders zouden gaan werven?

De permanente ontwikkeling van innovatieve technologieën biedt recruiters elke dag reële mogelijkheden om na te denken ... Om hier slechts één (zeer) emblematisch voorbeeld te citeren: Meta (het vroegere Facebook) kondigde in oktober 2021 de aanwerving aan van tienduizend mensen om zijn bijdrage aan de metavers te leveren, omschreven als een virtuele digitale wereld die de reële wereld zou weerspiegelen en 'augmenteren' ...

In Frankrijk zal vanaf het begin van het academiejaar 2022 onverwijld een aan de metavers gewijde school haar deuren openen, die diploma's aanbiedt op drie gebieden: financiën (cryptomunten, blockchain, metaportefeuilles enz.), virtuele kunst (NFT's, ontwerp van gedigitaliseerde werken enz.) en dataontwikkeling (ontwerp van virtuele universa, beheer enz.). Nieuwe wereld, nieuwe jobs, nieuwe opleiding, nieuwe tools ... als dit nu ook een kans inhield om anders te gaan werven ? Het standpunt van Mélanie Payoux, Innovatiemanager bij PerformanSe.

Het metaversum, een heel nieuw universum ...

Het metaversum is een virtuele wereld waarin individuen vrij zijn om een alternatieve versie van zichzelf te creëren en te personaliseren via een avatar. Zij kunnen elkaar daar dus ontmoeten en samenkomen, ongeacht hun geografische locatie.

Uw internetbrowser geeft u ook toegang tot een parallelle wereld. U kunt er winkelen door rechtstreeks naar de virtuele winkel te gaan in plaats van de webpagina van de echte winkel te openen, uw bankrekeningen beheren, iets gaan drinken, een opleiding volgen, sollicitatiegesprekken voeren, werken, rekruteren ... In de toekomst zou men zich een

volledig virtuele wereld kunnen voorstellen die het internet vervangt, waar de gewone grenzen van de alledaagse fysieke wereld vervagen ... Sinds het wijdverbreide gebruik van machine learning en AI proberen bedrijven voortdurend nieuwe technologieën in hun bestaande processen te integreren ... Moeten we nu ook belangstelling tonen voor het metaversum?

Voor een 'augmented recruitment'?

Als grote bedrijven nu grond kopen in het metaversum, kunnen zij in de verleiding komen om daar ook kandidaten te werven. Maar zij werven geen avatars, en de capaciteit voor concrete ontmoetingen is nog beperkt ... Tenzij ik juist op zoek ben naar diegenen die digitale omgevingen van morgen zullen bouwen? En die het op prijs zullen stellen mij te vinden waar zij zijn, waar zij zich willen ontwikkelen, op hun eigen manier. Omdat - op de steeds meer concurrerende aanwervingsmarkten - creatievere benaderingen de overhand kunnen krijgen! Het is ook een manier om de kandidaat aan het werk te zien in een radicaal andere omgeving, die misschien meer informatie biedt dan het altijd formele kader van een klassiek wervingsgesprek ...

In dit verband is ook het voorbeeld van Deloitte interessant, dat virtual reality en onboarding combineert. De virtuele ervaring biedt kandidaten een rondleiding door de kantoren en een presentatie van de waarden die aan het bedrijf zijn verbonden. Dat is een kans voor de kandidaat om het bedrijf snel beter te leren kennen, in een innoverende en dus lonende omgeving. Het is meteen ook een manier voor het bedrijf om zichzelf de kans te geven een betere match tot stand te brengen ...

« Het metaversum is een virtuele wereld waarin individuen vrij zijn om een alternatieve versie van zichzelf te creëren en te personaliseren

Virtuele wereld ... reële uitdagingen!

Vooraleer echter rechtstreeks in het metaversum te werven, zijn er nog heel wat vragen en valkuilen te vermijden, bijvoorbeeld:

- **Toegankelijkheidskwesties:** het metaversum vereist specifieke uitrusting om echt verrijkte virtual reality-ervaringen te beleven (helm, pak enz.). Dure apparatuur dus ... en daarom discriminerend?
- **Een kwestie van skills:** welk evenwicht wordt er in het metaversum toegekend tussen hard en soft skills? Welke technische skills zijn vereist om het project tot stand te brengen? En wat met visie, creativiteit en verbeelding?
- **Evaluatiekwesties:** hoe evalueert u ... een avatar? Op basis van welke gegevens? Wat zijn de risico's van nieuwe tendenzen, afhankelijk van de gekozen en gepresenteerde profielen?
- **Een kwestie van verantwoordelijkheid:** men zou kunnen gaan hopen dat het metaversum, dankzij meervoudige algoritmen, ons

inderdaad alle nodige informatie zou bieden over al onze kandidaten. Maar zou dit genoeg zijn om de aanwerving veilig te stellen? En zo niet ... wat houdt een mislukking dan in? Wie zou verantwoordelijk zijn? De avatar? Het algoritme? Hoeveel verantwoordelijkheid zou de recruiter blijven dragen?

De pandemie heeft onze manier van

werken en werven al op zijn kop gezet ... het metaversum zou hypothetisch een revolutie kunnen ontketenen! Alles moet echter nog worden onderbouwd. Zou het een stap vooruit zijn voor bedrijven en voor hun talenten het te overwegen, erover na te denken, of het zelfs te integreren?



Mélanie PAYOUX



Mélanie is gepromoveerd in cognitieve psychologie sinds 2014 en onderzoeker bij het Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL) en kwam in 2018 bij Performanse als Research Project Manager. Zij wijdt zich nu aan de ontwikkeling van innovatie.



7 sleutels tot succesvolle werving

Natuurlijk zal er nooit zoiets zijn als '0 fouten' bij rekrutering. Er zijn te veel parameters in het spel, de individuen - en de relaties - zijn te complex, en er is te veel onzekerheid. Men kan de risico's echter beperken, de processen veiligstellen, het succes bevorderen ... en uw resultaten optimaliseren!

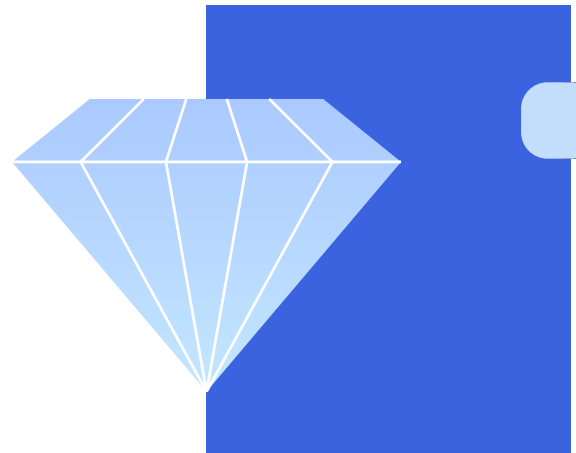
Voor een overzicht van de 7 kernpunten van de mening van deskundigen en professionals:

#1. Bepaal uw echte behoefte

Hier, nu, wie heb ik echt nodig? Met welk doel? Met welke toekomst voor ogen? Dus wie is de juiste kandidaat voor mij? Met welke skills en kwaliteiten? Niet diegene waar ik gisteren nood aan had, niet hoe de werknemer te klonen die de functie eerder invulde, maar vandaag? En morgen? Hoe beter ik definieer, hoe beter de kwaliteit van de aanwerving is gegarandeerd.

#2. De tijd nemen

De behoeften in detail definiëren, kandidaten zoeken - soms te weinig of te veel - loopbaantrajecten analyseren, individuen ontmoeten, hen evalueren, met meerdere mensen over hen praten, samen evalueren, onderhandelen ... het vergt tijd! Altijd. Men kan proberen het hele proces snel te doorlopen, maar er zijn nooit sluproutes ... en als ze er al zijn, zijn ze heel riskant.



#3. Combiner les approches

Naar de mening van alle deskundigen en praktijkmensen zijn de beste, meest voorspellende en veiligste oplossingen altijd gemengde oplossingen, die gegevens en mensen combineren: beoordelingsinstrumenten en situatioefeningen, gestructureerde gesprekken met hr en het management. Meer benaderingen, meer meningen = minder vooringenomenheid, dus minder fouten.

#4. De Durven innoveren

Voor een gedetailleerde beoordeling van de skills is het traditionele gesprek niet altijd toereikend, omdat het te doeltreffend is voor wie vlot praat en zich niet erg goed aanpast aan de meest technische functies. Waarom geen alternatieve benaderingen proberen? Met nieuwe tools die verschillende benaderingen aanmoedigen, completere situatiescenario's, voor meer levendige vacatures die dichter bij echte werksituaties staan. Om andere profielen aan te moedigen en te zorgen voor een betere diversiteit ...

7 sleutels tot succesvolle werving

#5. Nadenken over contextuele geschiktheid

De beoordeling van de persoon als zodanig maakt het niet mogelijk de specifieke geschiktheid voor een specifieke integratiecontext te meten. Hoewel een algoritme profielen kan opsporen die overeenstemmen met de gedefinieerde behoefte, en tests bijvoorbeeld cognitieve skills kunnen meten, kan echter alleen een ervaren recruiter een synthese maken van alle gegevens uit cv's, gedrag, voorkeuren, motivaties, hard en soft skills om in detail de echte match tussen een levend individu en een bedrijfs-, management- en teamcontext te meten, die altijd specifiek is.

#6. Accompanyer le candidat choisi

Ja zeggen tegen de gekozen kandidaat is niet langer genoeg. De geselecteerde kandidaat moet worden begeleid, zowel voor als na zijn daadwerkelijke integratie. Om zijn motivatie te blijven vasthouden tot de grote dag, om te voorkomen dat hij zijn zoektocht voortzet en toegeeft aan andere verzoeken. Maar ook om hem de kans te bieden zich zo soepel mogelijk te integreren in een situatie die altijd nieuw voor hem is ...

#7. ... en accepteren dat een vergissing menselijk is!

Fouten zijn inherent aan werving. Men kan niet (goed) werven als men het bijbehorende risico niet accepteert. Elke aanwerving is dus een gok ... en een kans om van fouten te leren!

« Om de betreffende skills in detail te beoordelen, volstaat het traditionele gesprek niet altijd »



Ook in strategisch opzicht...

Bij rekrutering hebben we het vaak over behoeften, tools en processen, over risico en mislukking, maar nog steeds heel weinig over strategie. Alsof rekrutering in wezen een 'tactische kunst' is, die zich voornamelijk per geval aftekent in de urgentie van het moment. En toch impliceert elke aanwerving een expliciete en gedeelde strategische keuze.

Rekrutering is niet alleen een 'tactische kunst', het is ook een strategische keuze die het besluitvormingsproces bepaalt, de competenties en de aanwervingscriteria die het verschil maken of zullen maken, ter discussie stelt en richting geeft aan de beste manier om aan te trekken, te evalueren en te integreren.

Het gaat er dus om na te denken over de logica van de aanwerving door een strategie uit te stippelen... want een bedrijf moet prioriteiten stellen om middelen toe te wijzen die aangepast zijn aan zijn doelstellingen en een verpersoonlijking te creëren.

De keuze tussen een kostengeoriënteerde defensieve positie of een op skills gerichte offensieve positie, om maar twee voorbeelden te noemen, zal van invloed zijn op de prioriteiten. Kiezen we er bijvoorbeeld voor om ons op korte termijn voor deze job, dit team, deze doelgroep te focussen op onze meest operationele behoeften, volgens criteria die door de betrokken managers zijn vastgesteld? Met het risico dat de aanwervingen doeltreffend zijn, maar niet duurzaam?

Of willen we de gekozen werknemers op lange termijn kunnen integreren, in een langetermijnlogica die wordt aangestuurd door hr en de AD? Wordt daarbij voorrang gegeven aan directe operationaliteit, en dus aan de hard en soft skills die daarmee gepaard gaan? Of aan de afstemming op de bedrijfscultuur, mobiliteit en leercapaciteiten?

Er is geen goed of fout antwoord op zich, alleen logica en consistentie. Deze logica moet echter worden erkend, gedeeld en aanvaard. Omdat rekrutering in de eerste plaats een kwestie van keuze is, en keuze een kwestie van criteria. Het risico van fouten is altijd groter als men niet weet welke koers te varen ...



Dominique DUQUESNOY
Algemeen directeur
PerformanSe





Als expert op het vlak van psychometrie en uitgever van tests heeft PerformanSe zich gespecialiseerd in evaluatie en ontwikkeling van soft skills.

PerformanSe baseert zich voor zijn expertise al meer dan 35 jaar op zijn kennis van de mens op het werk, in de overtuiging dat deze kennis essentieel is voor de prestaties van de onderneming en de tevredenheid van de mensen die eraan bijdragen.

Met een breed scala aan assessmentoplossingen en adviesdiensten, helpt PerformanSe elk jaar meer dan 1.500 klanten in Frankrijk en daarbuiten bij hun projecten op het gebied van werving, loopbaan- en competentie management en individuele en collectieve ontwikkeling.

Dank aan de medewerkers van deze whitepaper :



 **performanse**
soft skills for good