

L'échec en recrutement : *erreur ou fatalité ?*



L'ÉDITO

Recrutement :
Attentifs ensemble !

Chaque recrutement est un moment clé, un enjeu majeur, à la fois un coût et un investissement. Chaque recrutement est ainsi un pari, donc un risque, les échecs fréquents et les conséquences financières élevées.

Mais quelles sont les causes racines de ces échecs ? Pourquoi se répètent-ils ? Pourrait-on les éviter plus souvent ? Et comment ? L'échec en recrutement est-il ainsi le résultat d'un phénomène aléatoire qu'il faudrait accepter comme tel ? Ou toujours le résultat d'une erreur qu'on pourrait corriger, réduire, maîtriser ? Le recrutement appelle-t-il plus de contrôle ? Ou plus de lâcher-prise ?

Pour éclairer la question, nous avons interrogé nos équipes, des experts RH reconnus et des praticiens du recrutement en entreprise. L'objectif ? Cerner les causes d'échecs, les limites des outils et des approches, pour mettre en lumière les meilleures pratiques, classiques ou innovantes.

Vous trouverez dans ce livre blanc l'exposé de leurs regards, de leurs points de vue et de leurs conseils. Parce qu'on est toujours plus clairvoyants ensemble...



Dominique Duquesnoy,
Directeur Général de PerformanSe

SOMMAIRE

Edito : Recrutement : Attentifs ensemble !

par Dominique Duquesnoy, Directeur Général, PerformanSe

Partie 1 : L'erreur est humaine

1. Des erreurs, des échecs, encore, souvent... mais pourquoi ?

par PerformanSe

2. Prendre le temps de recruter. Ensemble.

avec Vincent Bohelay, Directeur de L'Emploi chez Elixor

3. Toujours mieux sécuriser ses recrutements.

avec Xabi Borteyrou, Professeur en psychologie du travail, Université de Paris

Partie 2 : Des outils et des hommes

4. Prédire la performance, oui mais avec mesure...

avec Alexandra Didry, Directrice R&D, PerformanSe

5. Assessment Center : et si c'était LA solution ?

avec Virginie Petit, Responsable de projets, PerformanSe

6. Recrutement : où se joue l'essentiel ?

Par PerformanSe

7. Cohérence oblige !

avec Laurence Pottier Caudron, Présidente fondatrice du réseau Temporis

Partie 3 : Et si on innovait ?

8. Capter pour ne pas se tromper.

avec Thierry Auzias, Directeur Général de Julhiet Sterwen

9. L'IA... alliée ou ennemie du recruteur ?

par PerformanSe

10. Quand la technologie se met au service du recrutement

avec Cédric Robin, Associé & VP Sales chez Beetwen

11. Et si on recrutait vraiment autrement ?

avec Mélanie Payoux, Manager de l'Innovation, PerformanSe

7 clés pour réussir ses recrutements.

Conclusion : Une question de stratégie aussi...





Partie 1: L'erreur est humaine

En recrutement, on se trompe souvent, c'est un fait...
mais pourquoi au fond ?

Revue d'erreurs fréquentes et regards croisés de spécialistes...

Des erreurs, des échecs, encore, souvent... mais pourquoi ?

Qui a recruté souvent s'est déjà trompé. Le candidat semblait convenir, et pourtant il a fallu s'en séparer. Le processus avait été respecté à la lettre, le CV analysé en détail, des tests mis en place et débriefés, les entretiens multipliés, il avait été reçu par la RH, le manager, son n+1, tous étaient d'accord... et pourtant la greffe n'a pas pris, le candidat n'est pas resté. Mais pourquoi ? Malchance, fatalité... ou erreurs qui auraient pu être évitées ?

Issue des nombreux témoignages que nous avons pu recueillir, confrontés à des avis de praticiens et d'experts, voici une petite revue d'erreurs fréquentes. Parce qu'un recruteur averti en vaut deux... au moins.

“

« Si les justes compétences n'ont pas été bien identifiées en amont, le recrutement risque de se construire ainsi sur des bases erronées. »

On a voulu cloner le titulaire du poste actuel

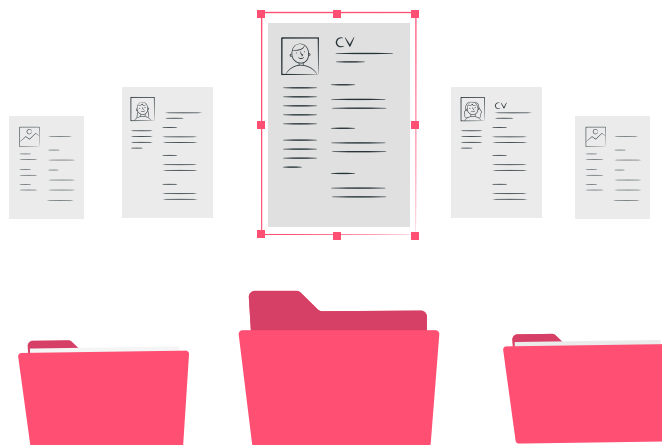
Faute d'avoir pris le temps de réfléchir de façon très spécifique au job en jeu, et aux besoins associés, il y a toujours un risque de vouloir cloner l'ancien titulaire du poste, ou au contraire d'en prendre le contre-pied. Si les justes compétences n'ont pas été bien identifiées en amont, le recrutement risque de se construire ainsi sur des bases erronées en réalité. Ce qui milite pour des mises à plat très précises des compétences clés – hard et soft – nécessaires pour chaque job concerné...

On a recruté trop vite

Vincent Bohelay, Directeur de l'emploi chez Elior, le dit bien dans son témoignage (voir page 9). Le recrutement n'est pas un métier d'urgence. Il y a toujours un risque à vouloir aller trop vite, que ce soit en amont, lors de la définition du besoin, ou ensuite, lors des échanges avec les candidats. Or, l'urgence accentue le risque de passer à côté de dimensions importantes. Même si les besoins opérationnels sont impératifs, il importe de prendre le temps nécessaire.

On s'est trop centré sur la personne

Traditionnellement, le recrutement est très centré sur le candidat, son CV, son expérience, son discours, sa personnalité. Un job dans une organisation suppose toujours pourtant aussi de réussir son intégration dans une équipe, un contexte, avec un manager donné. Thomas Rolland, Responsable des Ressources Humaines chez Pierre Martinet, utilise ainsi ECHO de PerformanSe pour « mieux mesurer la compatibilité d'un candidat avec son manager potentiel. Trop d'échecs avec des candidats compétents et motivés procèdent en effet du décalage entre les attentes des uns et les comportements des autres. » Parce qu'il n'y a pas de bon candidat dans l'absolu !



On a encore trop pensé hard skills et pas soft skills

C'est de moins en moins vrai bien sûr, les recrutements intègrent de plus en plus de dimensions de soft skills, et pourtant c'est encore trop souvent le cas... notamment pour des métiers pénuriques ! Et c'est logique. Si j'ai besoin d'une compétence précise structurante et que j'ai du mal à la trouver – qu'il s'agisse d'un data analyst ou d'un développeur web, d'un cuisinier ou d'un couvreur, d'un gestionnaire de syndic ou d'un gestionnaire de paye... – je vais privilégier le premier candidat qui semble proposer la compétence nécessaire. Les autres dimensions passent nécessairement à la trappe. Or, compétences rares ou pas, l'intégration réelle et vivante au sein d'une équipe, face à des clients, nécessite toujours d'autres qualités aussi. D'où l'intérêt de prendre son temps en amont si c'est possible, et de multiplier les logiques de sourcing (cooptation, partage de candidatures, suivi permanent des candidatures spontanées etc.). Car sinon moins j'ai de candidats, plus je cours le risque d'un choix par défaut !

On s'est trop centré sur le passé

Le passé n'explique pas le futur. Ou pas toujours. Ce que le candidat a fait, déclaré et même prouvé ne dit que partiellement ce qu'il va pouvoir faire demain, a fortiori dans une situation nouvelle qu'il n'a encore jamais vécue, face à une équipe différente, à un niveau de responsabilité inédit. C'est aussi la limite du CV. D'où l'intérêt d'outils d'évaluation qui vont chercher à décrire son potentiel cognitif

par exemple, mais aussi des mises en situation où le candidat va pouvoir exprimer sa capacité d'adaptation et non ses certitudes antérieures...

Le process de recrutement n'est pas adapté au job en jeu

Tout process est normatif en effet, et on ne le questionne souvent pas assez comme tel. Un process classique, fait de beaucoup d'entretiens par exemple, fait la part belle aux candidats les plus à l'aise à l'oral, les moins timides, ceux qui aiment le plus parler d'eux-mêmes, au détriment des plus discrets, des plus introvertis ou des plus taiseux. Or, si c'est logique bien sûr pour un job en Business Développement, ça l'est beaucoup moins pour des jobs d'assistante de direction, de comptable ou de techniciens. D'où l'intérêt d'utiliser des outils pour appréhender autrement la personnalité du candidat bien sûr. Mais aussi de varier si besoin les modes d'approche du candidat...

On ne s'est pas assez écouté

Tous ceux qui l'ont rencontré le trouvaient bien, mais... Il y avait comme un doute, une réticence quand même. « Mais bon, on avait besoin de quelqu'un et vite, alors on l'a pris », entend-on souvent. Rares sont les cas pourtant où le résultat est convaincant ! L'impression première, l'intuition, la conscience de la limite sont rarement sans fondement. Quand on interroge des recruteurs de métier, beaucoup évoquent ainsi – pour expliquer

“

« Traditionnellement, le recrutement est très centré sur le candidat, son CV, son expérience, son discours, sa personnalité. »

des erreurs patentes – des réticences qui n'ont pas été (assez) entendues. Thierry Auzias, DG de Julhiet Sterwen nous le confiait de même lors de son interview. Pour lui, la plupart des échecs de recrutement qu'il a vécus font écho à un doute qui n'a pas été pris en compte. Le doute devrait toujours profiter à l'accusé... mais jamais au candidat.

On a perdu le candidat en route

Sébastien Charmille, Directeur au sein du groupe FED nous le disait : « je vois trop de candidats – laissés dans le silence – qui profitent de leur préavis pour renégocier avec leur employeur actuel ou poursuivre leur recherche de job ». Dans un monde ouvert, mobile, « liquide », où les engagements n'ont plus la valeur qu'ils avaient, il y a un risque que les meilleurs candidats continuent d'accepter des sollicitations si rien n'est fait pour les suivre et les accueillir en amont. Le recrutement n'est pas terminé quand le candidat a dit oui, ni même quand il a signé une offre. L'intégration commence, avant même son entrée effective. Il ne doit pas y avoir de temps de latence.

On a manqué son intégration

Une part significative enfin des échecs en recrutement ne sont pas des échecs de sourcing ou d'évaluation, mais bien des échecs d'intégration,

même s'ils sont rarement évoqués comme tel parce que c'est plus facile de faire porter la responsabilité de l'échec au seul candidat... On prend parfois beaucoup de temps en effet en amont pour identifier et sélectionner un candidat, mais très peu en aval pour lui permettre de s'intégrer au mieux dans sa nouvelle équipe. Combien de candidats décrivent ainsi des arrivées chaotiques où ils ne sont pas accueillis, où les passations se font « à l'arrache », où on attend d'eux pourtant qu'ils soient performants tout de suite, alors même qu'ils n'ont encore aucun repère ? A fortiori en temps de télétravail généralisé, où l'onboarding se fait même à distance. Même si le candidat est compétent, adapté, motivé, il va avoir besoin en effet qu'on lui explique les règles du jeu, qu'on l'accompagne et qu'on l'aide à s'intégrer dans une organisation, une équipe et un job...

“

« L'impression première, l'intuition, la conscience de la limite sont rarement sans fondement. »



Prendre le temps de recruter. Ensemble !

Vincent Bohelay exerce des responsabilités concrètes dans l'univers du recrutement depuis déjà plus de 12 ans. Aujourd'hui **Directeur de l'emploi chez Elior**, l'un des leaders de la restauration collective, il supervise ainsi le recrutement de plus de 2 500 postes en CDI par an, dans un monde tendu où les jobs – de cuisiniers notamment – sont largement pénuriques. Il est ainsi très bien placé pour nous parler de sa vision du métier, des erreurs qui y sont commises... et de la meilleure manière de les prévenir !

Pour vous, quelle serait l'erreur la plus fréquente en recrutement ?

Pour moi, trop souvent, les besoins en recrutement sont mal définis. Il y a beaucoup trop de copier-coller du profil précédent. On ne prend pas assez le temps de se poser les vraies questions : là, aujourd'hui, quel est mon vrai besoin sur ce job ? Qu'est-ce qui est fondamental en termes de compétences et de savoir-être ? Rien ne sert de reproduire des modèles anciens, même s'ils ont réussi, ni de vouloir en prendre le contrepied coûte que coûte, il faut seulement prendre le temps de se poser ensemble – managers, RH, recruteurs – les questions simples nécessaires.

Qu'observez-vous sinon par rapport aux recruteurs eux-mêmes ?

Les recruteurs peuvent avoir parfois tendance à s'imaginer qu'ils sont les seuls à choisir. Or c'est totalement faux. Dans beaucoup de métiers, les candidats ont le choix, parfois plus que les recruteurs en réalité, et ils ont bien sûr d'autant plus le choix qu'ils sont plus ouverts et plus compétents. Nous devons donc prendre en compte très tôt leurs besoins, leurs envies, leurs attentes. En recrutement, nous sommes autant évalués qu'évaluateurs... et c'est de plus en plus vrai !

Et quant aux entretiens de recrutement ?

Historiquement, les entretiens de recrutement sont très centrés sur la personne du candidat... donc souvent pas assez sur le contexte, l'équipe, le site, la personnalité du manager et ses modes de fonctionnement. Il n'y a pas de bon candidat dans l'absolu. Pour réussir « matching », il est très important de parler aussi de l'entreprise, du contexte, des valeurs et des attentes managériales.



Quelle place faites-vous aux tests psychométriques dans vos processus de recrutement ?

Les outils d'évaluation des soft skills sont toujours utiles en appui parce qu'ils donnent de la crédibilité au processus. Et qu'ils nous aident chacun à limiter nos biais personnels. Car nous sommes tous subjectifs par nature ! Mais ils permettent aussi d'ouvrir l'échange avec le candidat. C'est toujours très intéressant en effet de partir des résultats d'un test pour challenger un candidat, sur ses modes de fonctionnement par exemple...

L'intégration est aussi souvent un moment délicat pour la réussite d'un recrutement...

C'est vrai. Et c'est toujours une question complexe, d'autant que chaque situation est ici vraiment différente. Mais il me semble très important aussi de se mettre à la place du candidat, de se demander de quoi il envie, de quoi il aura besoin pour se sentir à l'aise dans son nouveau job. Nous cherchons ainsi chez Elior à animer l'intégration et à l'encadrer par des points réguliers.

Pour conclure, si vous aviez un conseil à donner à un jeune recruteur... ?

Je lui dirai.... surtout prenez votre temps ! Tout a beau aller vite, tout le temps, partout, il est urgent de ne jamais se précipiter quand il est question de recrutement. Le recrutement n'est pas un métier de vitesse. On ne peut pas mettre des annonces en ligne sans s'être posé auparavant de vraies questions. Et le peu de temps qu'on tentera de gagner sinon, on risque fort de le reperdre dix fois à l'arrivée...

“

« Il est urgent de ne jamais se précipiter quand il est question de recrutement. »

Et quel conseil donneriez-vous aux organisations ?

Le recrutement est un art collectif. Managers, RRH, recruteurs... nous devons créer tous ensemble les conditions de recrutements réussis : juste définition des jobs, juste écoute des candidats, juste prise en compte de leurs besoins, juste intégration dans la durée.



Vincent Bohelay



Vincent Bohelay est Directeur de L'Emploi Elior France depuis 2019.

Elior est le restaurateur des moments clés du quotidien de chacun, dans les écoles, les entreprises et les lieux de soin. Leader de la restauration collective en France, Elior compte 9 490 restaurants et points de vente et 24 500 collaborateurs. La mission d'Elior est de rendre chaque repas unique et d'en faire un vrai moment d'épanouissement pour chacun.



Toujours mieux sécuriser ses recrutements...

Chaque recrutement est une décision clé. Pour l'organisation qui compte ainsi un nouveau membre actif, peut-être pour longtemps, comme pour l'individu concerné, qui choisit un cadre de travail, toujours impliquant pour lui. L'enjeu est important, se tromper n'est jamais neutre...

Xabi Borteyrou, professeur en psychologie du travail au sein de l'Université de Paris nous explique ainsi comment et pourquoi sécuriser au mieux ses décisions de recrutement.

Pourquoi investir pour sécuriser ses recrutements ?

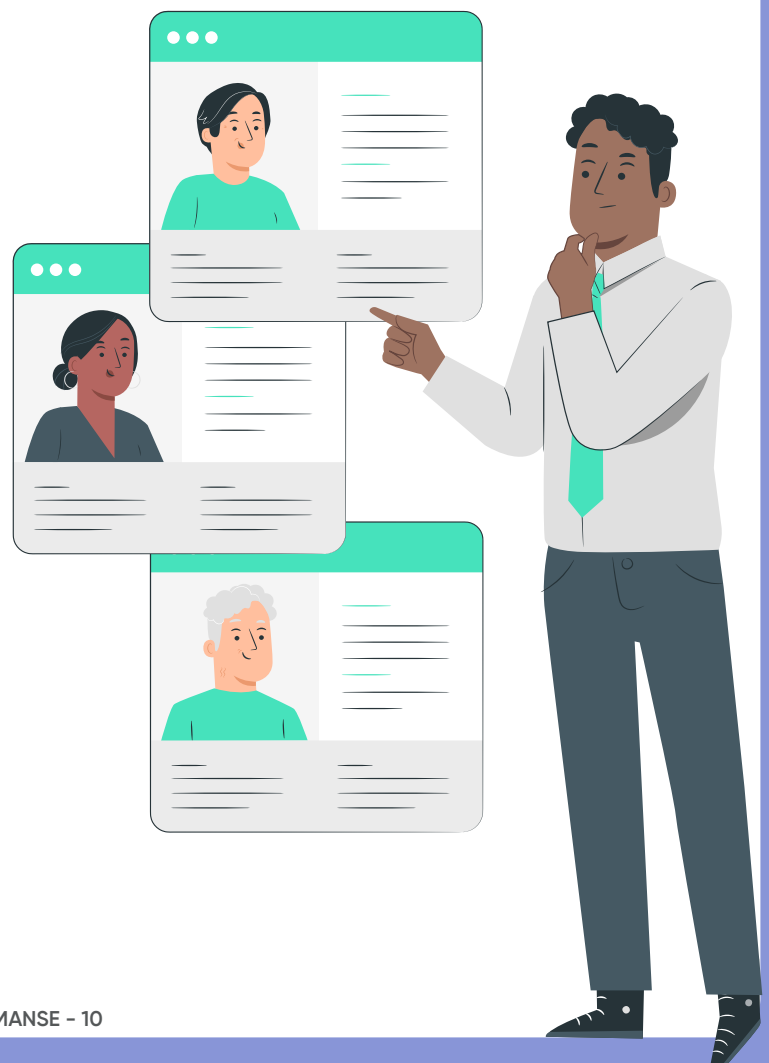
Parce qu'un recrutement qui échoue coûte toujours très cher aux deux parties ! L'entreprise perd du temps, elle perd de l'argent mais aussi de l'efficacité, et l'impact sur le collectif d'une décision erronée peut être réellement problématique. Et le candidat qui doit partir se trouve mis en échec, avec un risque de perte de confiance notamment. Le coût de l'échec est donc réel pour tous.

Pourquoi les erreurs sont-elles alors si fréquentes malgré tout ?

L'être humain est faillible ! Même expérimenté, attentif et conscient, un recruteur reste un individu subjectif, sujet à de nombreux biais d'évaluation : effet de halo, biais de première impression, biais liés à l'apparence physique... Il est très difficile en effet de s'abstraire de ses propres croyances. Sans compter le fait qu'en France, par exemple, on accorde beaucoup – trop – d'importance à la façon dont l'individu sait présenter ses compétences à l'oral, introduisant ainsi comme un « biais de présentation ». C'est pourquoi la décision de recrutement doit être sécurisée au mieux, pour limiter les risques au maximum.

Comment justement réduire le risque d'erreurs en recrutement ?

Les études scientifiques le montrent très clairement (voir article en page 13), le risque d'erreurs majeures diminue avec la multiplication des méthodes employées. Plusieurs avis valent toujours mieux qu'un ! A fortiori en choisissant les techniques les mieux prédictives de la performance : entretiens structurés autour des compétences, mises en situations professionnelles ou tests d'aptitudes cognitives. La graphologie ou l'astrologie – utilisées régulièrement autrefois – n'ont pas démontré leur capacité à prédire la performance à venir.



Pour autant, même ainsi, le risque d'erreurs est réel ?

C'est vrai... Même en cumulant des méthodes éprouvées, la capacité prédictive de la performance plafonne à 0,60 environ. Parce que les variables environnementales sont très importantes pour la réussite effective d'un recrutement... et très difficiles à mesurer ! Il va entrer en jeu des questions de parcours individuels, de même que la manière dont l'individu va s'intégrer dans cette équipe là, avec ce manager là... Il y a toujours une part de pari dans un recrutement. Et il importe de rester humble face aux enjeux.

Quel conseil concret donneriez-vous à ceux qui recrutent ?

Personnellement, je crois beaucoup à la valeur de mises en situation professionnelles – des jeux de rôle par exemple – élaborées de façon spécifique, au plus près des contextes réels de travail et qui utilisent des grilles d'observation. C'est une façon de rendre le candidat plus acteur, de l'immerger déjà dans ce qui serait son univers de travail, tout en se donnant la possibilité de l'observer « en live », dans un contexte pour lui nouveau, difficile à préparer, à mentir, à truffer.

Et que faire des écarts entre les différents résultats des différentes méthodes ? Si le profil d'ensemble n'est pas homogène ?

C'est très intéressant de confronter alors le candidat aux questions concernées : qu'est-ce qu'il en pense ? Comment il l'explique ? Comment pourrait-il progresser ? Car les meilleurs candidats sont aussi ceux qui acceptent le mieux la remise en question.



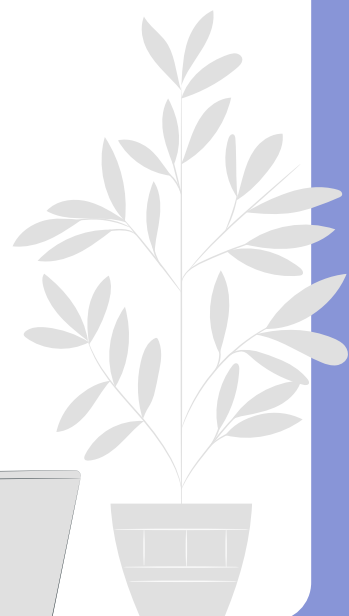
Xabi Borteyrou



Xabi Borteyrou est professeur en psychologie du travail, rédacteur associé de la revue « Pratiques psychologiques » et responsable du parcours « Psychologie du travail, des organisations et du personnel » au sein du LAPEA, Université Paris Cité.

“

« Même expérimenté, attentif et conscient, un recruteur reste un individu subjectif, sujet à de nombreux biais d'évaluation. »





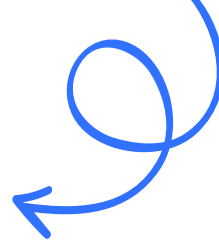
Partie 2: Des outils et des hommes

CV, entretiens, tests, approches ouvertes ou scientifiques... comment réduire les risques et limiter les échecs ?

Quels outils utiliser... ou pas ? Pour cerner au mieux des individus toujours imprévisibles, et leur capacité à s'intégrer dans un contexte à chaque fois différent...

Prédire la performance ?

Oui mais avec mesure...



Recruter, c'est parier, donc chercher à prédire. Mais prédire la performance potentielle au travail d'un individu demeure un exercice complexe... et frustrant ! Car aucune méthode en soi n'est vraiment déterminante. Alexandra Didry, Docteur en psychologie et Directrice de la R&D chez PerformanSe, nous explique plus précisément pourquoi et comment.

Une prédictibilité limitée

Toutes les études scientifiques consacrées au recrutement le disent de manière parfaitement convergente : les différentes méthodes d'évaluation des candidats n'ont qu'une valeur intrinsèque limitée. Pour simplifier, sur une échelle de 0 à 1 - 0 pour aucun lien prédictif avec la performance, 1 pour une prévision théorique parfaite - les méthodes les plus abouties dépassent à peine 0,60.

Pourquoi ? D'abord parce que la performance est un concept difficile à appréhender. Si les données quantitatives sont encore relativement faciles à manipuler (durée dans le job, atteinte des objectifs...), les données qualitatives (qualité collaborative, initiative, créativité...) sont beaucoup plus complexes à analyser. Ensuite parce que la performance réelle d'un individu au travail est par nature multidimensionnelle. Elle va certes dépendre de ses compétences avérées et de sa personnalité, mais aussi de facteurs plus circonstanciels liés à la période, à l'environnement, à l'adéquation au manager, aux valeurs de l'entreprise etc.

Une prédictibilité différenciée

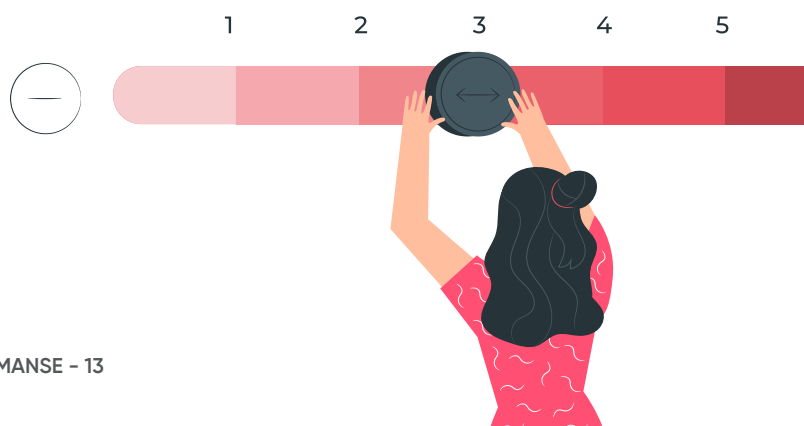
Si la prédictibilité de chaque méthode connue reste limitée, elles n'en sont pas moins différentes, et certaines sont clairement plus efficaces que d'autres malgré tout.

Tout en bas de l'échelle se situent ainsi des méthodes ouvertes et souples comme la graphologie, les références, l'entretien non structuré et même les tests de personnalité. Mieux connaître un individu, savoir à quoi il s'intéresse et comment il gère ses émotions ne dit pas comment il va effectuer son travail et s'il va le réussir. Plus haut dans l'échelle se situent à l'inverse les méthodes plus directement centrées sur les compétences : entretien structuré ou tests d'aptitudes cognitives par exemple.

Bien sûr, la prédictibilité relative des informations concernées ne veut pas dire qu'elles sont inutiles, et qu'elles n'éclairent pas une candidature, mais employées seules elles n'offrent pas de clés de décision suffisantes pour réduire le risque d'erreurs de façon significative...

Une prédictibilité combinée

Ce que les études font apparaître ainsi très clairement aussi, c'est que la prédictibilité augmente quand on combine ensemble des approches différentes. La meilleure façon de limiter le risque d'erreurs consiste donc à utiliser plusieurs méthodes en parallèle et à croiser des résultats. Dans le schéma ci-contre, c'est le couplage test d'aptitudes cognitives + entretien structuré qui obtient la note maximale. Et l'on peut même imaginer ainsi des scores encore plus élevés en croisant ces deux approches avec des mises en situations professionnelles par exemple. C'est sur cette idée simple et forte que repose le concept d'Assessment Center (voir article en page 16).



La data ne remplace pas le recruteur !

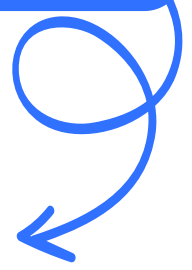
Le recruteur reste ainsi indispensable à la conduite du processus et à l'analyse des données. Aucun outil, aucun test, aucune méthode ne sait rendre caduque en effet la compréhension fine qu'il peut avoir du contexte, et la façon dont il pourra interpréter les données issues des outils au service d'un matching subtil et performant. Car un recruteur sans outil en appui peut certes manquer d'information et de recul. Mais un outil sans personne pour le lire manque singulièrement de profondeur et de perspective... Et n'oublions pas que le sel se révèle dans la rencontre !



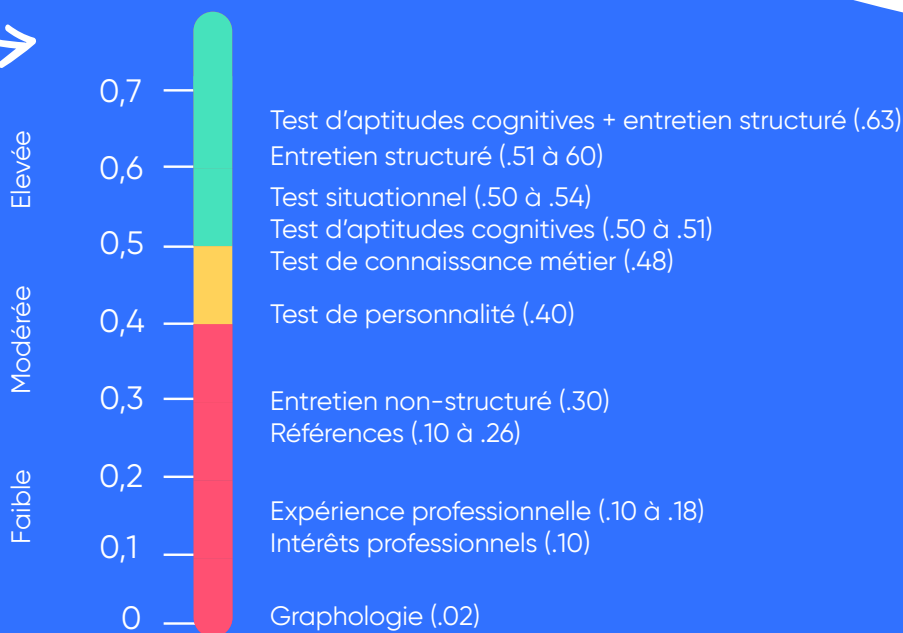
Alexandra Didry



Alexandra Didry est psychologue et docteure en psychologie. Elle dirige le département de Recherche & Développement chez PerformanSe, et coordonne une équipe de chercheurs en psychologie et un écosystème d'innovation intégrant des spécialistes de la mesure et du développement des compétences.



Validité prédictive des méthodes d'évaluation



Schmidt & Hunter (1998), Smith (2005), Pillbeam (2006)



« La performance réelle d'un individu au travail est par nature multidimensionnelle. Elle va certes dépendre de ses compétences avérées et de sa personnalité, mais aussi de facteurs plus circonstanciels liés à la période, à l'environnement, à l'adéquation au manager, aux valeurs de l'entreprise etc. »

Alexandra Didry

Assessment Center : et si c'était LA solution ?

Si la meilleure manière de réduire le risque de biais, d'erreurs, d'échecs en recrutement consiste à multiplier les approches... alors l'Assessment Center est la solution la plus adaptée ! En combinant, en effet, de façon structurée des techniques d'évaluation différentes, il offre un regard à la fois précis, riche et objectif sur chaque candidature ainsi passée au crible.

Avec Virginie Petit, spécialiste de l'Assessment Center et Responsable de projets chez PerformanSe, le point en 7 questions clés.

“

« Pour être efficace, l'Assessment Center exige une très bonne définition amont des compétences comportementales recherchées. »

Qu'est-ce qu'un Assessment Center ?

L'Assessment Center est un dispositif d'évaluation des compétences comportementales au travail qui permet d'obtenir un niveau de prédictibilité de la réussite élevé, grâce à une série structurée d'exercices conçus sur mesure pour l'évaluation de candidats pour un job donné.

Il combine ainsi des tests (de personnalité ou de compétences cognitives par exemple), des entretiens structurés et des mises en situation (jeux de rôle par exemple, ou exercices de type « in-basket » où le candidat doit trier très vite un bac à courrier particulièrement rempli).

Chaque compétence comportementale clé pour un job va être ainsi évaluée de façon croisée lors des exercices successifs proposés au candidat.

Ce dispositif peut être utilisé aussi bien pour des

recrutements externes, que de la mobilité interne ou encore de la détection de potentiels.

D'où vient l'Assessment Center ?

Sur un plan historique, l'assessment center aurait été inventé par l'armée américaine pendant la seconde guerre mondiale, afin d'évaluer au mieux les capacités réelles des officiers destinés à manager leurs équipes dans des conditions pour le moins exigeantes.

Sur un plan scientifique, il est bien sûr directement issu des études de prédictivité de la performance (voir article en page 13)

Comment se déroule un Assessment Center ?

Le candidat va se voir proposer successivement différents exercices. On peut imaginer des Assessment Centers individuels ou collectifs, qui se dérouleront sur ½ journée ou 1 journée, voire 1 journée ½ si nécessaire.

Quels en sont les principaux bénéfices pour le recruteur ?

L'objectif est bien sûr de limiter au maximum le risque d'erreurs. Comme la même compétence va être approchée de plusieurs manières différentes, le risque de biais ou de survol devient très faible. Et le candidat – placé hors de son contexte habituel – n'a plus la possibilité de se contenter de ses comportements et de ses déclarations habituels, même très bien construits. Il est évalué objectivement, au moyen de nombreux projecteurs croisés différents ! Son potentiel réel doit donc s'y révéler très clairement.

Quel peut être l'intérêt pour le candidat ?

Par l'attention soutenue qu'il offre à un candidat, l'Assessment Center dit l'importance

accordée au poste en jeu, comme à sa propre candidature. Le processus est certes exigeant, mais aussi très valorisant, source en même temps d'enseignements et de progrès personnels. Il peut constituer ainsi une donnée très forte d'une stratégie de marque employeur.

Dans quels cadres privilégier l'Assessment Center ?

L'Assessment Center offre un cadre d'évaluation très riche et très complet, avec un gros travail d'analyse à la clé pour le consultant, et, de ce fait, constitue donc un dispositif relativement coûteux comparé à la passation d'un test psychométrique unique. A ce titre, il est en général privilégié pour des évaluations à forts enjeux comme le recrutement de cadres de direction ou encore l'évaluation de hauts potentiels par exemple.

Un conseil pour en tirer le meilleur profit ?

Pour être efficace, l'Assessment Center exige une très bonne définition amont des compétences comportementales recherchées. Chaque compétence identifiée va en effet être évaluée de façon précise, mais le nombre de compétences évaluables est naturellement limité. Plus la sélection amont est fine, plus l'exercice sera fructueux.



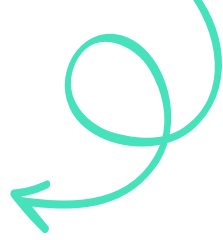
Virginie Petit



Psychologue de formation et Responsable de projets au sein de PerformanSe, Virginie accompagne ses clients et bénéficiaires au travers de prestations d'évaluations et d'accompagnements individuels et/ou collectifs dans différents domaines d'expertise (Assessment & Développement Centers, évaluations comportementales, bilans de carrière, 360°, coaching...).



Recrutement : où se joue l'essentiel ?



Qui dit recrutement pense aussitôt... conduite d'entretien : entretien avec ou sans CV, au téléphone, en visio ou en face-à-face, avec ou sans test en appui, structuré selon les compétences ou conduit de façon plus informelle, par un recruteur de métier, des équipes RH, le manager, son n+1 ou ses pairs, mais toujours dans un schéma de rencontre / questions / réponses / exercices... Comme si la question d'évaluer au plus juste devait toujours se résoudre là et seulement là. Et pourtant, le recrutement commence toujours bien avant et se termine en réalité bien après... Petits rappels pour ne rien omettre et optimiser toutes les dimensions de l'expérience.

préside à l'exercice, sur les missions, les activités, compétences et les soft skills attendues. Ne pas se tromper, c'est aussi s'assurer en effet que tout le monde en interne partage la même vision de qui on recherche et pourquoi.

“

« Ne pas se tromper, c'est aussi s'assurer en effet que tout le monde en interne partage la même vision de qui on recherche et pourquoi. »

Avant l'entretien : définir le besoin... et le partager !

La phase amont est toujours cruciale en effet, car elle présente deux risques d'erreurs majeures :

- Ne pas avoir défini de façon juste, adaptée et précise le job à pourvoir et le profil réellement associé. Au risque de se lancer dans une recherche sans fin, de chercher à cloner des profils déjà connus, ou de se réfugier en stéréotypes par défaut.
- Ne pas le partager suffisamment entre acteurs concernés : au risque de voir les profils sélectionnés par l'un refusés par l'autre et la tension gagner tout le processus.

Si la première erreur est globalement bien connue, la seconde est parfois plus masquée. Même s'il est fait souvent d'une succession d'échanges individuels, le recrutement demeure un travail d'équipe en effet. Il est donc essentiel de prendre le temps d'aligner les positions – entre recruteurs et managers, n+1 et n+2 ; donc d'échanger en détail, malgré la pression d'urgence qui trop souvent



Focus : Besoin et modèle de compétences



La réussite du processus repose sur la définition en amont d'un cadre permettant de décrire avec justesse, précision et clarté les besoins en compétences. Le simple listing des qualités recherchées chez un candidat ne peut donc répondre aux exigences méthodologiques d'une pratique juste. Il est nécessaire de formaliser la définition des compétences, d'une manière exploitable, transférable, objective et partagée : experts, managers, rh. Le modèle de compétences, ainsi adapté aux exigences actuelles, pourrait reposer sur cinq principes :

- structure, car il pose les bases d'une évaluation distanciée et guidée,
- partage du sens des compétences requises, par l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans sa construction,
- communication, car il adresse les compétences nécessaires et rend possible une communication objectivée, interne ou externe sur celles-ci,
- traçabilité, car il permet d'organiser un processus de décision et de l'explicitier,
- équité, car chaque candidat est évalué par tous les acteurs d'un même processus de recrutement selon les mêmes critères.

La construction d'un modèle instaure naturellement une démarche qualité car elle oblige chaque acteur à élucider ses propres représentations des compétences, à les confronter avec celles des autres et à les justifier. Ce travail d'explicitation visera à organiser une vue partagée et objectivée des compétences requises et à bâtir un dispositif d'évaluation maîtrisé par tous.

Autour de l'entretien : signaux faibles, attitudes et motivations

Même très bien conduit, préparé, complété d'outils, l'entretien de recrutement pose toujours une question majeure en termes d'évaluation. Car il constitue en réalité un espace plus ou moins déconnecté des réalités du job concerné. Bien s'y comporter n'est pas le gage de bien travailler, bien connaître les règles du jeu ne dit pas la compétence technique. Être stressé de tant d'exposition personnelle et y perdre une partie de ses moyens n'est pas le signe d'un défaut de soft skills. Des candidats aiment l'exercice, d'autres le détestent, et ça ne dit rien de leur adéquation à la culture de l'entreprise. Les candidats sont très bien préparés et d'autres le sont peu, et les premiers ne sont pas nécessairement les meilleurs

pour le job. Le recruteur a donc besoin d'autres informations en appui. Mais il dispose aussi d'un ensemble d'informations sous forme de signaux faibles, souvent pris en compte. 84% des recruteurs déclarent évaluer les soft skills intuitivement en entretien (Source : Baromètre des Soft Skills, WeSuggest & Parlons RH, avril 2022).

Comment le candidat a-t-il accepté les rendez-vous ? Comment les a-t-il confirmés ? Comment s'est-il comporté en attendant le début de l'entretien ? En repartant ? A-t-il exprimé par écrit sa motivation à l'issue de l'entretien ? Était-il en retard ou toujours ponctuel ? Sa motivation est-elle allée croissante au fil des échanges... ou non ? Son comportement est-il demeuré cohérent tout au long du processus ? Limiter le risque d'erreurs en recrutement, c'est aussi savoir tirer ainsi profit de

tous les interstices du processus. Pour s'assurer que le candidat est vraiment cohérent dans sa démarche, précis, disponible, motivé, donc certainement fiable et volontaire... ou pour constater que le profil présenté en entretien n'est peut-être que le masque souriant d'un défaut d'engagement et de conviction. Oui, mais ces signaux ou indices sont en réalité interprétés comme le rappelle

Melany Payoux, PhD en Psychologie Cognitive
« En se basant sur leur intuition, les recruteurs peuvent se laisser influencer par leurs préjugés et leurs croyances ». Il est alors important d'intégrer d'autres accès à la compréhension de l'individu : des sources de connaissance plus objectives et plus organisées permettant de limiter les biais.



Focus : Entretien et test

La voie la plus utilisée pour découvrir et comprendre les caractéristiques d'une « personnalité » est assurément l'entretien, donc une approche narrative par la verbalisation. Ainsi la première exigence attendue d'un test d'évaluation des compétences comportementales serait qu'il dynamise, enrichisse, étonne et stimule la découverte de l'autre par l'échange et la communication. À ce titre, les outils qui se limitent à fournir des « scoring », si pertinents soient-ils, ne seront toujours que très relatifs. Ils resteront qui plus est toujours une énigme pour la personne évaluée. L'outil doit jouer en effet un rôle de médiation de soi sans excès de pensée critique et sans excès de bienveillance. Car plus un individu a une vision claire de lui-même, de ses ressources, de sa contribution, plus il se situera avec justesse dans un environnement mouvant. Il importe donc de développer au travail de vraies pratiques réflexives, pour être capable de parler de soi, à soi-même, en sachant prendre le temps nécessaire. Plus l'individu sait réfléchir – seul, à deux, ou en groupe – à ce que qu'il fait, mieux il régule ses actions et plus il est performant. Comme les pratiques réflexives s'enrichissent toujours de la confrontation avec un tiers, l'entretien de restitution, qui s'appuie sur les résultats de l'évaluation, est donc un moment idéal pour offrir un cadre de partage, des clés de compréhension complémentaires, et permettre au collaborateur de parler de lui-même pour favoriser la prise de conscience et la projection. Quelle que soit sa finalité – recrutement, développement, gestion de carrière – l'entretien de restitution peut et doit constituer un vrai moment d'apprentissage de soi.

Après l'entretien : suivi, accompagnement, intégration

De l'avis de tous les professionnels interrogés enfin, les dimensions aval sont également cruciales, aujourd'hui plus que jamais. Quand on a « bouclé » son recrutement et que le candidat a dit oui... ce n'est pas le moment de se relâcher ! Une autre étape commence aussitôt en réalité. C'est le temps de préparer et d'assurer son intégration...

Sébastien Charmille (Fed Group) nous disait ainsi : « Trop de recrutements échouent pour des raisons qui tiennent moins au candidat qu'à la manière dont il n'a pas été intégré, ou mal, ou à peine. A

fortiori en COVID et en télétravail, ou beaucoup d'on-boarding ont eu lieu à distance. Intégrer un collaborateur, ce n'est pas lui faire parvenir un ordinateur portable et des codes d'accès ! ». Limiter le risque d'erreurs, c'est donc aussi s'assurer jusqu'au bout de la disponibilité effective du candidat, nourrir sa motivation, communiquer, faciliter son intégration, veiller à ce qu'il n'y ait ni défaut d'informations, ni malentendus, ni risques de désenchantement prématuré. Et c'est bien sûr d'autant plus important que les compétences sont rares ... et les candidats beaucoup plus sollicités !

“

« La voie la plus utilisée pour découvrir et comprendre les caractéristiques d'une « personnalité » est assurément l'entretien, donc une approche narrative par la verbalisation. Ainsi la première exigence attendue d'un test d'évaluation des compétences comportementales serait qu'il dynamise, enrichisse, étonne et stimule la découverte de l'autre par l'échange et la communication. »

Cohérence oblige !



Laurence Pottier Caudron est – depuis 22 ans – la **Présidente fondatrice du réseau Temporis**, le premier réseau français d'agences d'emploi en franchise. Passée d'une première agence à Brive en l'an 2000 à près de 175 agences sur toute la France, elle connaît bien sûr très bien les questions de recrutement, sous toutes leurs facettes : intérim, CDD, CDI, franchisés, dans de très nombreux secteurs d'activité... Elle partage avec nous son expérience aujourd'hui autour de 6 questions clés.

Vous avez créé le réseau Temporis il y a 22 ans... En quoi les candidats vous semblent-ils avoir changé ?

Pour moi, il y a eu sur la période deux ruptures essentielles : l'une liée à la mise en place des 35 heures, l'autre à la COVID. Les deux ont contribué à refaçonner la relation au travail, dans le sens d'un plus grand équilibre entre valeurs travail et valeurs privées. La fameuse « quête de sens » n'est pas un vain mot. Chez Temporis nous faisons du candidat un client, à l'égal de nos clients entreprises. Il doit pouvoir venir à nous quand et comme il le souhaite, pour avoir une chance de trouver le job, la mission qui lui convient vraiment.

Qu'est-ce qui vous semble essentiel aujourd'hui pour attirer des candidats ?

Plus que jamais la cohérence me semble être un sujet majeur. L'entreprise doit dire ce qu'elle fait et faire ce qu'elle dit. Les candidats actuels sont de plus en plus sensibles aux valeurs des entreprises qu'ils souhaitent rejoindre en effet... donc aussi aux écarts de discours ! Et le risque de désenchantement est sinon bien trop élevé. Chez Temporis, la place que nous disons accorder aux intérimaires doit se matérialiser dans chaque composante de l'accueil qui leur est réservé, comme de l'agencement ou de la décoration des agences par exemple. Chaque contact doit avoir valeur de preuve.

Où sont pour vous les risques majeurs d'erreurs en recrutement ?

Les erreurs sont souvent des erreurs que l'on commet quand on veut aller trop vite, donc se convaincre que ce candidat là est le bon, coûte que coûte. Le recrutement par défaut est rarement une bonne idée ! Il est aussi des cas où l'on n'a pas assez creusé, et trop fait confiance au discours, face à des candidats de mieux en mieux préparés aux entretiens, donc de plus en plus à même de vous proposer les arguments que vous avez envie d'entendre. Les tests à ce niveau sont ainsi très importants... Et l'intuition aussi ! Et puis il y a les erreurs nées de nos manques en termes d'intégration. Il convient en effet vraiment de soigner l'accueil et la formation pour donner aux candidats d'emblée toutes les chances dont ils ont besoin.

Comment opérez-vous vos propres recrutements ?

Je crois beaucoup à l'importance de la cooptation. Les candidats aussi prennent des références désormais, cherchent des témoignages, consultent des avis en ligne, et c'est normal. Quoi de mieux pour tous si nous nous connaissons déjà ? S'ils ont pu accéder en direct à de vrais témoignages internes, au travers de collaborateurs du groupe ou de franchisés ? Mais la cooptation est aussi une

affaire d'équipe. Et nos candidats commencent ainsi toujours par rencontrer tous ceux avec qui ils vont devoir travailler demain, dont l'avis m'importe précieusement. Le recrutement est un travail d'équipe.

Quelles sont les grandes tendances que vous observez en recrutement ? Les évolutions qui vous semblent les plus notables aujourd'hui ?

D'abord l'importance accordée aux soft skills, bien sûr. On vient vraiment d'un monde très centré sur les compétences « dures », pour entrer dans un monde où les compétences « soft » font toute la différence. Ensuite le développement des mises en situation lors des recrutements, sur des bases de plus en plus précises et réalistes. Enfin le recul parallèle de l'importance accordée au CV. Temporis privilégie désormais ce que nous appelons des CV « silhouette », orienté motivations et compétences bien plus qu'expériences passées. Dans un monde où beaucoup de jobs sont devenus pénuriques, où les compétences de demain n'existent pas encore, où les candidats ont envie de pouvoir évoluer, changer de voie, ne pas se sentir enfermés, le règne du CV classique me semble ainsi largement révolu.

Et si vous aviez un message pour conclure ?

Ce serait un message pour les candidats, quels qu'ils soient, et je leur dirais : faites ce qui vous plaît, choisissez un job qui vous fait plaisir, allez vers ce que vous aimez, écoutez-vous. Car beaucoup d'erreurs de recrutement sont aussi les erreurs que font des candidats qui se sont mentis à eux-mêmes.



Laurence Pottier Caudron



Diplômée de l'ISPP (groupe ESC Rouen), Laurence Pottier-Caudron possède près de 30 années d'expérience dans le recrutement principalement dans le secteur du travail temporaire. En 2000, elle crée Temporis, 1er réseau national d'agences d'emploi et de recrutement en franchise, avec l'idée d'allier l'agilité d'entrepreneurs indépendants aux moyens des grands groupes.





Partie 3 : **Et si on innovait ?**

Approches différentes du sourcing ou des mises en situation, recours aux plateformes digitales, à l'intelligence artificielle ou même au métavers...
peut-on recruter aujourd'hui autrement ?

Selon quelles logiques ? Avec quels outils nouveaux ? Quels risques ?
Pour quels bénéfices ?

Capter... pour ne pas se tromper !



Pour faire face aux nombreux recrutements dont le Groupe a besoin pour assurer son développement – dans un métier où la qualité des hommes et des femmes est particulièrement clé pour la réussite du business – les équipes de Julhiet Sterwen ont choisi de s'appuyer en majeure partie sur des logiques de cooptation. Aux collaborateurs du Groupe de trouver et de convaincre leurs collègues de demain !

Thierry Auzias, Directeur Général de Julhiet Sterwen, en charge notamment – sur le plan interne – des questions finances, RH et staffing, nous explique en détail pourquoi et comment.

Quels sont aujourd'hui les besoins en recrutement chez Julhiet Sterwen ?

Dans un groupe en forte croissance, nous recrutons environ 130 à 140 personnes par an, essentiellement des consultants, sur toute la pyramide des âges et des métiers : juniors, confirmés, managers, directeurs et même partners. Et dans des domaines d'expertise très variés : excellence opérationnelle, SI, RH, change management, risques, innovation... Un job difficile, car les bons profils sont rares et très recherchés. C'est pourquoi nous avons constitué une équipe de recrutement complète, avec pas moins de 6 personnes dédiées.

Quelles difficultés spécifiques présentent selon vous ces recrutements ?

Au-delà de la rareté, nous recherchons un équilibre de qualités jamais si facile à trouver. Chez les plus jeunes, le métier exige en effet un équilibre permanent entre énergie, dynamisme, engagement et souplesse, capacité d'écoute et d'adaptation. Chez les plus expérimentés, outre ces qualités, nous attendons aussi une compétence métier forte et une capacité de business développement. Pour nous, les risques d'erreurs les plus fréquents sont ainsi de recruter des candidats jeunes pas suffisamment engagés,

en posture trop basse, ou pas suffisamment à l'écoute, en posture trop haute. Ou des candidats seniors compétents et motivés, mais qui ont du mal à passer le cap du développement commercial...

Comment justement réduisez-vous le risque d'erreurs en recrutement ?

Chez Julhiet Sterwen, nous avons beaucoup parié sur la cooptation. Nous avons mis en place un vrai dispositif d'incitation, avec une plateforme dédiée, nous accordons une prime significative aux collaborateurs qui nous permettent de recruter des candidats qu'ils connaissent et – au final – plus de 50% de nos recrutements actuels en sont déjà issus. La cooptation présente en effet beaucoup d'avantages ! Elle permet d'accéder simplement et rapidement à des profils bien qualifiés. Qui en effet connaît mieux que nos propres collaborateurs les consultants qui pourraient leur ressembler ? Elle assure une meilleure compatibilité a priori entre les candidats et l'entreprise, car un travail de présentation a déjà été réalisé en amont au moment de la recommandation personnalisée. Et elle traduit un engagement réciproque plus fort, garant d'une meilleure adéquation à nos valeurs. Je rêve de faire 80% de nos recrutements ainsi !

“

« Chez Julhiet Sterwen, nous avons beaucoup parié sur la cooptation... Je rêve de faire 80% de nos recrutements ainsi ! »

Comment opérez-vous le recrutement sur des bases de sourcing ainsi cooptatives ?

Nous cherchons à aller très vite ! C'est bien sûr notre intérêt, parce que les bons candidats ne restent jamais disponibles très longtemps, a fortiori dans des périodes de reprise comme cette année. C'est toujours valorisant pour le candidat d'être contacté rapidement, ça témoigne pour lui d'une efficacité de la structure et d'une qualité d'attention à sa candidature. Mais c'est aussi une manière de respecter les collaborateurs qui font l'effort de convaincre pour nous en amont. Nous ne pouvons pas leur garantir a priori que nous allons recruter tous ceux qu'ils nous recommandent, mais nous leur devons d'accorder rapidement toute l'attention nécessaire aux candidatures qu'ils nous présentent.

Utilisez-vous quand même des tests lors des recrutements issus de la cooptation ?

Oui, bien sûr, et avec deux intentions qui sont complémentaires : se doter d'une base d'objectivité d'autant plus importante que le contexte de prise de contact est moins neutre, que l'envie de suivre l'avis des équipes en interne et de faire plaisir pourrait être ici plus important. Et aussi mieux expliquer nos décisions de refus, si refus il doit y avoir, en l'argumentant d'une façon d'autant plus raisonnée, donc convaincante. Car nous devons ici non seulement répondre non au candidat mais aussi expliquer pourquoi nous l'avons fait à celui qui l'a recommandé.

L'intégration demeure également une étape clé pour la réussite d'un recrutement...

C'est vrai, c'est pourquoi nous accompagnons soigneusement chacun de nos nouveaux

collaborateurs, notamment en lui attribuant un référent pour le suivre dès avant son entrée dans le Groupe. Avec un objectif très spécifique à notre métier, celui de bien réussir le staffing de chaque nouvel entrant, autour d'une vraie adéquation entre l'individu et les missions qui vont lui être confiées.

Importance de la cooptation, vitesse de réaction, qualité d'intégration serait ainsi le trio gagnant ?

Il n'y a jamais de recette miracle en recrutement, mais oui, pour nous, cette recette là fonctionne plutôt très bien. La cooptation nous permet de faire confiance plus facilement à des profils mieux qualifiés, notre vitesse de réaction garantit de saisir les bons profils au bon moment et la qualité de suivi personnalisé optimise leur intégration.



Thierry Auzias

julhiet  sterwen

Diplômé de l'ENSAM et de l'ESCP Business School, Thierry Auzias accompagne depuis 30 ans les dirigeants dans les transformations de leur organisation et de leurs équipes.

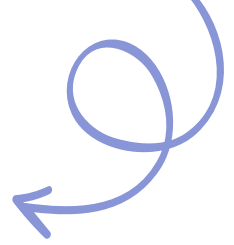
Il est aujourd'hui Directeur Général de Julhiet Sterwen, premier acteur du conseil résolument positionné People & Business, qui défend la conviction que les transformations réussissent grâce à l'action simultanée de stratégies et d'organisations efficaces et de l'énergie individuelle et collective.



“

« Nous accompagnons soigneusement chacun de nos nouveaux collaborateurs, notamment en lui attribuant un référent pour le suivre dès avant son entrée dans le Groupe. Avec un objectif très spécifique à notre métier, celui de bien réussir le staffing de chaque nouvel entrant, autour d'une vraie adéquation entre l'individu et les missions qui vont lui être confiées. »

Thierry Auzias



L'Intelligence Artificielle : alliée ou ennemie du recruteur ?

Dans tous les domaines, l'Intelligence Artificielle (IA) progresse, innove, questionne, inquiète, fait débat. Le recrutement n'y échappe pas. Sourcing, tri de CV, analyse de données, matching préférentiel... le recrutement de demain est-il soluble dans l'IA ?

Issus de nos équipes et de nos experts, les principaux arguments pour et les principales positions contre !

Pour l'usage de l'IA en recrutement

Les arguments en faveur de l'IA sont nombreux aujourd'hui. Parmi eux, citons notamment la possibilité de...

- **Affiner les sélections**

Les outils sont capables aujourd'hui de constituer et de balayer très rapidement des bases de données très riches, de compiler beaucoup d'informations, et d'en extraire l'essentiel en fonction des critères retenus.

- **Enrichir les données**

Les algorithmes peuvent également produire des données complémentaires, compiler et croiser des résultats, poser un regard neuf, enrichir ainsi des profils et limiter les risques d'erreurs en recrutement.

- **Objectiver les décisions**

Si un algorithme trie les CV, il les trie tous de la même manière. Si un paramètre ne figure pas dans les critères de sélection retenus, il n'en tiendra aucun compte, quoi qu'il arrive. Un recruteur n'est jamais aussi neutre, aussi équilibré. Le risque de discrimination est ainsi bien plus limité qu'avec un individu aux manettes, aussi bien intentionné soit-il. Et le résultat des tris est également plus objectif, donc plus facile à communiquer.

- **Gagner / libérer du temps**

Plus de candidatures balayées, triées, classées, enrichies, pesées, présentées en un minimum

de temps... les équipes RH gagnent du temps, beaucoup de temps. Elles peuvent donc se concentrer sur l'essentiel : l'accueil du candidat, l'échange avec lui, l'évaluation de sa compatibilité réelle et vivante (avec le manager, l'équipe, les valeurs de l'entreprise), la vente du poste, la préparation de l'on-boarding etc.

“

« L'utilisation de l'IA recentre l'humain sur l'essentiel : l'analyse, l'échange et la décision.. »

Contre l'usage de l'IA en recrutement

Si les bénéfices semblent ainsi évidents, des voix s'élèvent cependant – sur d'autres plans – pour en nuancer ou en contester l'intérêt. On peut reprocher ainsi potentiellement à l'Intelligence Artificielle de...

- **Cloner le passé**

Qui dit algorithmes dit données d'entrée, critères de choix, intentions de départ. Et ces données ne sont ni neutres ni parfaites. Stéphanie Lecerf, DRH France de Page Group et Présidente de l'association A Compétence Egale s'inquiète ainsi : « Les algorithmes travaillent sur des données disponibles donc, par nature, passées en se fondant sur des indicateurs de performance de personnes déjà en poste. Ce sont d'abord des machines à reproduire. Or, nous avons besoin aujourd'hui – plus que jamais – de diversité, nous avons besoin d'innover, nous avons besoin d'imaginer de nouvelles compétences pour des métiers connus, et de projeter des compétences connues dans des métiers nouveaux, là où justement il n'y pas d'historique. »

• Développer un biais d'autorité

Comme le dit Alexandra Didry, Directrice R&D de PerformanSe : « Le recours aux outils offre ainsi un confort réel... donc la possibilité d'une déresponsabilisation active ! Pourquoi prendre le risque d'une décision personnelle en effet si je peux m'en remettre à l'outil... et me défausser ainsi prudemment de ma responsabilité ? Après tout, les décisions RH sont toujours des paris, les erreurs en recrutement sont fréquentes... pourquoi les endosser ? ». En acceptant aveuglément les recommandations des outils, supposées objectives et scientifiques donc infaillibles, je cours en effet le risque de développer un biais d'autorité d'un nouveau type...

• Déshumaniser le recrutement

CV identifiés, analysés et triés souvent à l'insu même du candidat, sans même qu'il ait fait acte de candidature parfois, analyses conduites à partir de tests passés en ligne, seul, à distance, le recours à l'IA participe d'un éloignement des recruteurs et des candidats. Or, le télétravail a déjà contribué à distendre les liens, et le recours massif au téléphone et à la visio en recrutement a distancié encore la relation à l'entreprise. L'usage de l'IA ne doit pas s'inscrire ainsi dans une déshumanisation croissante qui pourrait se retourner contre l'entreprise en réduisant toujours plus l'affectio societatis et l'engagement.

• Vider la fonction de recrutement de son sens et de son intérêt

Si l'IA identifie, trie, choisit, recommande... au fond je sers à quoi ? C'est quoi mon job ? A t-il encore un intérêt ? Peut-on encore y attirer des candidats de valeur ?

Pour une synthèse... raisonnée !

Dominique Duquesnoy, Directeur Général de PerformanSe, aime à le rappeler : « Un algorithme est toujours aveugle sans un esprit éclairé pour le guider... Mais un individu est généralement moins efficace sans outil sur lequel s'appuyer ! »

Il y a ainsi une logique à chercher à concilier les deux dimensions, et non à les opposer. Parce que

deux intelligences valent toujours mieux qu'une, pourquoi ne pas chercher à conjuguer intelligence humaine ouverte, intuitive, émotionnelle, et intelligence dite « artificielle », rapide, objective, analytique ? Pour un mode résolument hybride où :

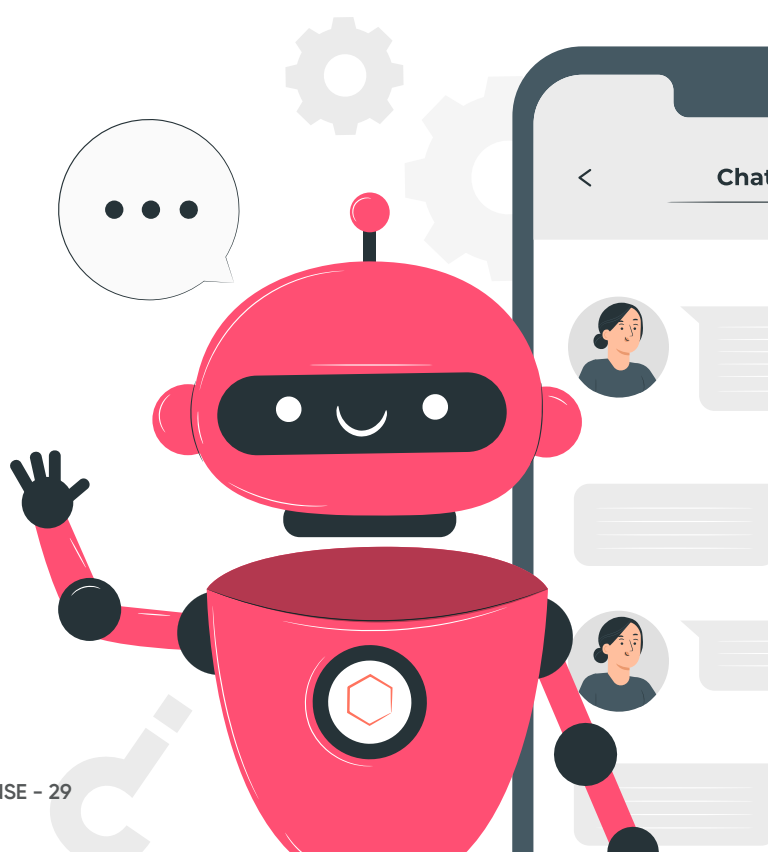
- L'IA apporte ses qualités de vitesse et d'objectivité, sa capacité à identifier de l'information, l'enrichir et la traiter rapidement.

- Le recruteur reste aux commandes, choisit les données pertinentes, les outils et les processus à mettre en œuvre. Puis supervise le processus d'ensemble, s'assure de son équilibre et de sa cohérence. Et au-delà veille au plus difficile, au plus subtil, ce qui relève de l'analyse, de la découverte et de la décision, de l'envie et de l'intégration.

Pour nous, l'IA ne fera pas disparaître le recruteur. Elle devrait seulement lui simplifier la tâche en amont pour lui offrir du temps et de la disponibilité en aval. Afin de réduire doublement le risque d'erreurs en recrutement :

- Par une sélection ainsi mieux faite au départ, sur des bases plus larges, plus objectives et plus systématiques.

- Par une validation mieux assurée ensuite en aval, sur des bases de disponibilité plus grandes, guidée par une information plus riche.



Quand la technologie se met au service du recrutement...

Pour faire face aux enjeux clés de recrutements réussis, la technologie n'est pas en reste. En 20 ans, elle a déjà considérablement modifié le paysage des pratiques et des usages en matière de recrutement. Avec l'arrivée progressive des ATS - pour Application Tracking System - la digitalisation des process RH franchit encore un nouveau cap...

Cédric Robin, spécialiste du recrutement et promoteur des ATS, **Associé & VP Sales chez Beetween**, nous explique en détail ce dont il est question aujourd'hui.

En 20 ans, l'évolution des technologies a beaucoup changé le paysage du recrutement...

Bien sûr ! Il y a 20 ans, la généralisation du téléphone mobile et d'Internet a déjà créé de nouvelles relations avec les candidats, joignables partout et tout le temps. L'émergence ensuite des réseaux sociaux (LinkedIn) a permis de bénéficier de premiers viviers de candidats en ligne, faciles à joindre, sur des bases d'information mises à jour en temps réel. La généralisation ensuite de pratiques de présélection téléphonique, de même que le recours aux outils de visio, amplifié par le COVID, ont encore simplifié les approches et les rencontres. Et maintenant le recours aux plateformes intelligentes de recrutement, en premier lieu desquelles les ATS, va permettre d'aller encore plus loin...

A quoi correspond aujourd'hui l'émergence des ATS ?

L'ATS permet de partager des candidatures sur des plateformes communes, mais aussi d'en automatiser la gestion et d'affiner les process de sélection. Il répond à un besoin de performance par la digitalisation et l'Intelligence Artificielle avec des impacts évidents en termes de sourcing, comme en termes d'efficacité des process de recrutement en général, dans une optique de simplification et de gain de temps.

Quel intérêt peut représenter le développement des ATS pour un candidat ?

Pour le candidat, c'est très simple : l'ATS optimise « son expérience » de candidature. L'outil favorise en effet sa réponse en 1 clic, propose dans certains contextes la circulation des candidatures au sein de réseaux d'une même entreprise voire de clusters métiers ou territoriaux dans le secteur public, donc des occasions de rencontres nouvelles. Là où le candidat était dans le passé obligé de postuler à chaque fois de manière spécifique, il peut aujourd'hui se permettre d'exprimer seulement son intention de changement et de voir venir. Ce qui bien sûr contribue à lui donner de la visibilité et du choix ciblé, a fortiori dans des contextes pénuriques...

« L'ATS permet de partager des candidatures sur des plateformes communes, mais aussi d'en automatiser la gestion et d'affiner les process de sélection. »

Et quels sont les principaux bénéfices pour le recruteur ?

Pour le recruteur, l'outil doit d'abord permettre un gain d'efficacité, lui permettre de traiter plus vite et plus facilement des volumes importants de CV, de façon plus objective, en bénéficiant de

données claires de contrôle et de reporting. Et en même temps lui offrir un canal de sourcing alternatif de candidats, à la fois précis et puissant. C'est d'autant plus vrai qu'il évolue sur des secteurs de métiers ou des bassins d'emploi précis, mais aussi qu'il gère de gros volumes bien sûr.

L'ATS lui offre en fait de véritables viviers de candidatures en permanence ?

Oui, tout à fait, l'ATS offre au recruteur la possibilité de disposer en permanence d'un vivier de candidatures complet, créé, alimenté, analysé de façon « industrielle ». Ce qu'un chasseur de tête pratique de façon sélective et « chirurgicale », au prix d'un travail conséquent, l'ATS le généralise de manière simplifiée. Et contribue à sortir d'une logique de court terme faite de one-shots successifs (un besoin / une offre / des candidatures / un tri spécifique), pour entrer dans une gestion dynamique de flux continus...

“

« Sur des marchés du recrutement où la concurrence est de plus en plus présente, des approches plus créatives pourraient être ainsi gagnantes »

N'y a-t-il pas cependant au passage un risque de dépersonnalisation du processus ?

Non, non, on ne peut pas remplacer le recruteur ! Celui-ci doit voir la technologie comme une alliée, pas comme un ennemi. Tous les outils actuels – réseaux sociaux, visio, video-différées, ATS – l'aident seulement à être plus efficient, en lui permettant de bénéficier plus vite de plus de données. L'outil ne doit pas se substituer à l'individu, il ne peut pas décider pour lui, Il doit lui permettre au contraire d'être plus juste en termes de décisions. Plus le travail fastidieux de collecte et de sélection d'informations en amont est automatisé, plus il dispose en effet de temps et d'énergie pour développer sa propre valeur ajoutée, là où il est

le plus utile, dans une compréhension fine des individus et de leurs adéquations potentielles au contexte.

Un outil comme l'ATS peut certes faciliter le travail du recruteur, mais en quoi contribue-t-il à réduire aussi le risque d'erreurs en recrutement ?

Il y contribue indirectement en créant les conditions pour ! D'abord en multipliant les candidatures ciblées, donc le choix potentiel pour le recruteur, en développant l'attractivité des offres d'emploi via la mise en place de site carrière engageant et la multidiffusion sur un large panel de sites. C'est beaucoup plus facile de ne pas se tromper si je peux disposer d'un choix large. Alors que – sur des métiers ou des bassins pénuriques – le risque est grand sinon de prendre la première candidature qui se présente ...

Ensuite en lui permettant justement de gagner du temps sur les phases amont... pour pouvoir en consacrer davantage aux phases aval : en somme remettre l'humain au cœur du processus ! Si, pour limiter le risque d'erreur au final, je dois multiplier les entretiens, les tests et les mises en situation, ce sera d'autant plus facile à mettre en place que j'aurai passé moins de temps en amont à détecter les candidats potentiels et à gérer les volumes de candidatures associées...



Cédric Robin

Beetween

Cédric Robin possède plus de 20 années d'expertise dans le recrutement et l'e-recrutement, d'abord en tant que consultant puis comme dirigeant fondateur de cabinets de RPO (Recruitment Process Outsourcing) et d'ATS. Il a rejoint récemment Beetween, ATS conçu par des recruteurs pour des recruteurs !

Métavers, réalité augmentée... et si on recrutait vraiment autrement ?

Le développement continu de technologies innovantes offre chaque jour de vraies opportunités de réflexion aux recruteurs... Pour ne citer ici qu'un exemple (très) emblématique, Meta (anciennement Facebook) a annoncé en octobre 2021 le recrutement de dix mille personnes pour construire sa contribution au métavers (en anglais « metaverse »), décrit comme un monde numérique virtuel qui reflèterait et « augmenterait » le monde réel...

En France, une école dédiée au métavers va ouvrir ses portes sans attendre, dès la rentrée 2022, en offrant des diplômes dans trois domaines : la finance (cryptomonnaie, blockchain, métapatrimoine etc.), l'art virtuel (NFTs, design d'œuvres numérisées, etc.) et le développement de la data (conception d'univers virtuels, gestion, etc.). Nouveau monde, nouveaux métiers, nouvelles formations, nouveaux outils... et si c'était donc aussi l'opportunité de recruter autrement ? Le point avec Mélanie Payoux, Manager de l'Innovation chez PerformanSe.

Le métavers, tout un nouvel univers...

Le métavers se présente comme un monde virtuel dans lequel les individus sont libres de créer et de personnaliser une version alternative d'eux-mêmes à travers un avatar. Ils peuvent donc s'y retrouver et s'y rassembler indépendamment de leur situation géographique.

Votre navigateur internet vous ouvre ainsi en même temps l'accès à un monde parallèle. Vous pouvez y faire des achats en allant directement dans le magasin virtuel plutôt que d'ouvrir la page web de l'enseigne réelle, gérer vos comptes bancaires, aller boire un verre, suivre une formation, passer des entretiens, travailler, recruter... A l'avenir, on pourrait imaginer ainsi un monde totalement virtuel qui se substituerait à Internet, où les limites ordinaires du monde physique usuel tendraient à s'estomper...

Depuis la généralisation du machine learning et de l'IA, les entreprises cherchent continuellement à intégrer de nouvelles technologies dans leurs processus existants... Faudrait-il donc s'intéresser aujourd'hui aussi au métavers ?

“

« Le métavers se présente comme un monde virtuel dans lequel les individus sont libres de créer et de personnaliser une version alternative d'eux-mêmes à travers un avatar. »

Pour un « recrutement augmenté » ?

Si de grandes entreprises achètent désormais des terrains dans le métavers, elles pourraient être tentées en effet d'y recruter aussi des candidats. Mais elles ne recrutent pas d'avatars cependant, et la capacité de rencontre concrète y est encore limitée... À moins que justement je ne cherche ceux et celles qui vont construire les environnements numériques de demain ? Et qui vont apprécier de me retrouver là où ils sont, là où ils ont envie d'évoluer, à leur manière. Car – sur des marchés du recrutement où la concurrence est de plus en plus présente – des approches plus créatives pourraient être ainsi gagnantes ! Une façon aussi de voir le candidat à l'œuvre dans un environnement radicalement différent, peut-être plus révélateur

au fond pour lui que le cadre toujours formaté d'un entretien de recrutement classique...

A ce titre, l'exemple de Deloitte est intéressant aussi, qui associe réalité virtuelle et on-boarding. L'expérience virtuelle proposée offre en effet aux candidats un tour des bureaux et une présentation des valeurs associées à l'entreprise. Une occasion pour le candidat de mieux se familiariser rapidement avec l'entreprise, dans un cadre innovant, donc valorisant. Et une manière pour l'entreprise de se donner la possibilité de construire de meilleur matching en amont...

Monde virtuel... défis réels !

Avant toutefois de recruter directement dans le métavers, les questions et les écueils à éviter sont encore très nombreux, par exemple :

- **Des questions d'accessibilité :** le métavers implique des équipements spécifiques pour vivre des expériences réellement enrichies de réalités virtuelles (casque, combinaison...). Des équipements coûteux... donc discriminants ?
- **Des questions de compétences :** quel équilibre dans le métavers entre compétences hard et soft ? Compétences techniques nécessaires à la construction de l'édifice ? Qualités de vision, de créativité et d'imagination ?
- **Des questions d'évaluation :** comment évaluer... un avatar ? Selon quelles données au fond ? Avec quels risques de biais nouveaux selon les profils choisis et présentés ?
- **Des questions de responsabilité :** on pourrait rêver que le métavers, grâce à des algorithmes multiples, nous offre en effet toutes les informations nécessaires sur tous nos candidats. Mais serait-ce suffisant pour sécuriser les recrutements ? Et sinon... comment comprendre les échecs ? Et qui en serait responsable ? L'avatar ? L'algorithme ? Quel espace de responsabilité resterait encore entre les mains du recruteur ?

La pandémie a déjà bousculé nos manières de travailler et de recruter... le métavers pourrait

hypothétiquement les révolutionner ! Mais tout reste à y construire. Y penser, y réfléchir, voir l'intégrer, serait-ce avoir un coup d'avance pour les entreprises et pour ses talents ?



Mélanie Payoux



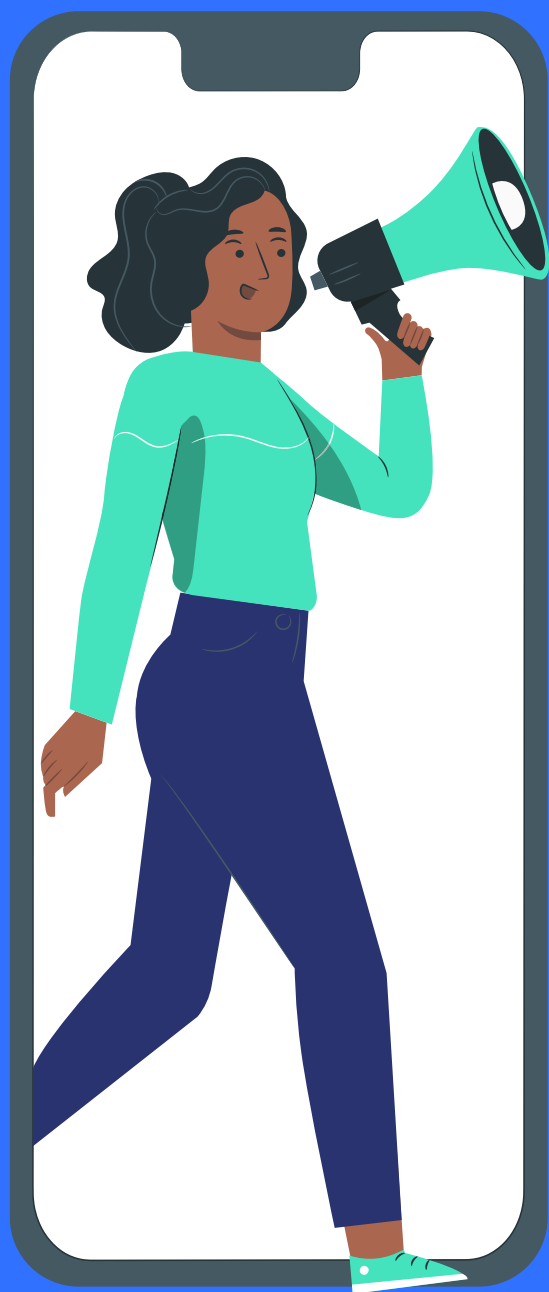
Docteure en psychologie cognitive depuis 2014 et chercheuse au sein du Laboratoire de Psychologie des Pays de la Loire (LPPL), Mélanie a rejoint Performanse en 2018 en tant que Chargée de projet de recherche. Elle se consacre désormais au développement de l'innovation.



7 clés pour réussir ses recrutements

Il n'y aura bien sûr jamais de « 0 erreur » en recrutement. Les paramètres en jeu sont trop nombreux, les individus – et les relations – trop complexes, la part d'imprévu trop importante. Mais on peut cependant limiter les risques, sécuriser les processus, favoriser la réussite... et optimiser ses résultats !

Pour une synthèse en 7 points clés des avis d'experts et de praticiens recueillis :



1. Définir son vrai besoin

Là, maintenant, de qui ai-je vraiment besoin ? Pour quelle mission réelle ? Avec quel devenir potentiel ? Quel est donc le candidat qu'il me faut ? Avec quelles compétences et quelles qualités ? Pas de quoi j'avais besoin hier, pas comment faire pour cloner le collaborateur qui tenait le poste mais aujourd'hui ? Et demain ? Mieux je définis, plus la qualité de recrutement est garantie.

2. Prendre le temps

Définir ainsi son besoin de façon fine, sourcer des candidats – parfois trop rares ou parfois trop nombreux –, analyser des parcours, rencontrer des individus, les évaluer, en parler, à plusieurs, ensemble, les revoir, négocier... ça prend du temps ! Toujours. On peut tenter de mener rapidement l'ensemble du processus, mais il n'y a jamais de raccourcis... sinon très risqués.

3. Combiner les approches

De l'avis de tous – experts et praticiens – les meilleures solutions, les plus prédictives, les plus sûres, sont toujours des solutions mixtes, qui combinent des datas et des hommes : des outils d'évaluation et des mises en situation, des entretiens structurés RH et des entretiens managers. Plus d'approches, plus de regards = moins de biais, donc moins d'erreurs.

“

« Pour évaluer de façon fine les compétences en jeu, l'entretien classique ne suffit pas toujours. »

4. Oser l'innovation

Pour évaluer de façon fine les compétences en jeu, l'entretien classique ne suffit pas toujours, il valorise trop bien les profils les plus à l'aise à l'oral et ne s'adapte pas très bien aux métiers les plus techniques. Pourquoi ne pas tenter des approches alternatives ? Avec des outils nouveaux qui favorisent des approches différentes, des mises en situation plus complètes, pour des recrutements plus vivants et plus proches des situations de travail réelles. Pour favoriser d'autres profils et garantir une meilleure diversité...

5. Penser l'adéquation au contexte

L'évaluation de la personne en tant que telle ne permet pas de mesurer l'adéquation spécifique avec un contexte d'intégration précis. Or, si un algorithme peut détecter les profils cohérents avec le besoin défini, et des tests peuvent mesurer des capacités cognitives par exemple, seul un recruteur expérimenté peut synthétiser ainsi l'ensemble des données de CV, de comportement, de préférences, de motivations, de compétences hard et soft pour mesurer de façon fine l'adéquation réelle entre un individu vivant et un contexte d'entreprise, de management et d'équipe, toujours particulier.

6. Accompagner le candidat choisi

Dire oui au candidat choisi ne suffit pas, ne suffit plus. Le candidat sélectionné se doit d'être accompagné, en amont comme en aval de son intégration effective. Pour garantir sa motivation jusqu'au jour J, éviter qu'il ne poursuive sa recherche et ne cède à d'autres sirènes. Mais aussi pour lui permettre de s'intégrer de la manière la plus fluide possible dans une situation toujours nouvelle pour lui...

#7. ... et accepter de se tromper !

L'erreur est inhérente au recrutement. On ne peut pas (bien) recruter si on n'accepte pas le risque associé. Chaque recrutement est ainsi un pari... et une occasion d'apprendre de ses erreurs !

Pour rester humble, donc serein, et faire sienne la célèbre devise de Nelson Mandela ?

“

« Je ne perds jamais. Soit je gagne,
soit j'apprends. »



CONCLUSION

Une question de stratégie aussi...

En recrutement, on parle beaucoup de besoins, d'outils, de process, de risques et d'échec, mais toujours très peu de stratégie. Comme si le recrutement était fondamentalement un « art tactique », qui se jouait surtout au cas le cas dans l'urgence du moment. Et pourtant chaque recrutement devrait correspondre à un choix stratégique explicite et partagé.

Le recrutement n'est pas exclusivement un « art tactique », c'est aussi un choix stratégique qui définit le processus décisionnel, interroge sur les compétences, les critères de recrutement qui font ou feront la différence et guide vers le meilleur mode pour attirer, évaluer et intégrer. Il s'agit par conséquent de penser la logique de recrutement en concevant une stratégie... parce qu'une entreprise doit se fixer des priorités en vue d'allouer des ressources adaptées à ses objectifs et créer une incarnation.

Le choix entre une position défensive orientée coût ou offensive orientée compétences pour ne citer que deux exemples influencera les priorités. Pour ce job par exemple, pour cette équipe, cette population, fait-on le choix de se concentrer à court terme sur nos besoins les plus opérationnels, selon des critères établis par les managers concernés ? Quitte à ce que les recrutements soient efficaces, mais pas durables ? Ou veut-on pouvoir intégrer durablement les collaborateurs choisis, dans une logique à long terme plutôt pilotée par les RH et la DG ? Privilégie-t-on ainsi l'opérationnalité directe, donc les compétences « hard » et « soft » qui vont avec ? Ou l'adéquation avec la culture d'entreprise, les facultés de mobilité et d'apprentissage ?

Il ne saurait y avoir de bonne ou de mauvaise réponse en soi, seulement des logiques et des cohérences. Or, ces logiques ont besoin d'être reconnues, partagées, assumées. Car le recrutement est d'abord une affaire de choix, et le choix une question de critères. Et le risque d'erreurs toujours plus grand si l'on ne sait pas où l'on va...



Dominique Duquesnoy,
Directeur Général de PerformanSe



Editeur de tests et expert en psychométrie, Performanse est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, Performanse fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, Performanse accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.

Merci aux contributeurs de ce livre blanc



