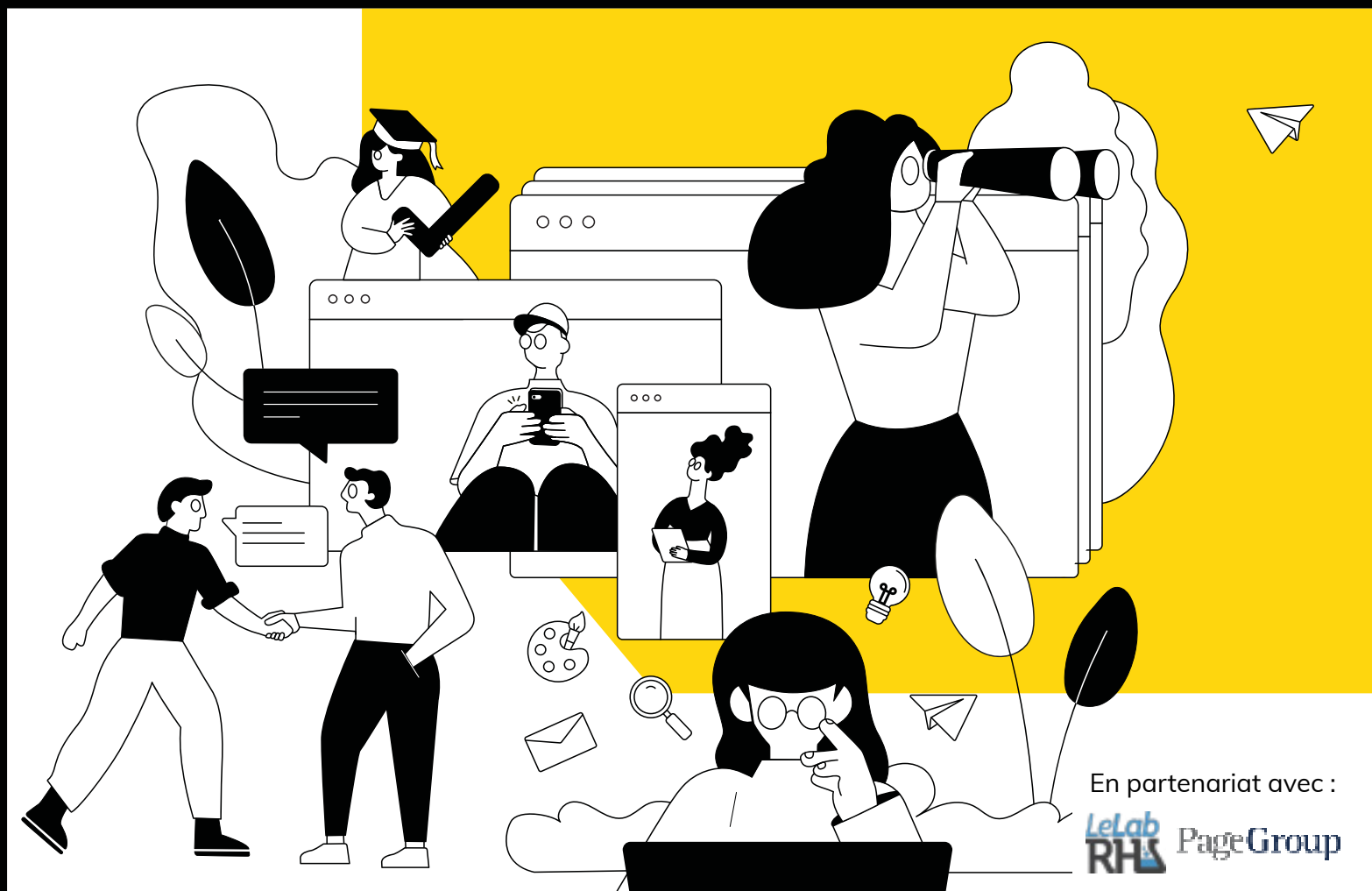


LE RECRUTEMENT DES JEUNES EN EUROPE

Comprendre le passé, le présent
et quelques futurs probables



En partenariat avec :

LeLab
RHS

PageGroup

DISCLAIMER

Ce rapport a été publié pour la première fois en ligne le 25 janvier 2021.

Il a été rédigé par **Tristan d'Avezac de Moran**, directeur des Publications du Pôle Recherche et Innovation de JobTeaser et fondateur du cabinet Territoires Humains, ainsi que par **Auguste Dumouilla**, chercheur en psychologie du Pôle Recherche et Innovation, sous la direction scientifique de **Jérémy Lamri** directeur du Pôle Recherche et Innovation.

Une cinquantaine de direct.eur.rice.s des ressources humaines et responsables du recrutement d'entreprises implantées en France, en Allemagne et en Grande-Bretagne, d'expert.e.s et de représentant.e.s d'institutions françaises et internationales ont été interviewé.e.s. Deux enquêtes réalisées en avril et en septembre 2020 auprès de plus de 11 000 étudiant.e.s et jeunes diplômé.e.s et de 250 professionnel.le.s des ressources humaines sont venues compléter les différentes études et données statistiques compilées pour ce rapport.

Les opinions et recommandations qui y figurent engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position de JobTeaser.

Bien que les informations contenues dans le présent document soient recueillies et compilées avec soin, JobTeaser ne garantit, ou ne cautionne, l'exactitude ou l'exhaustivité, des données qui y sont présentées.

Pour toute correspondance relative à ce rapport, veuillez écrire à **Stéphanie Renverseau** : JobTeaser 19 rue Blanche – 75009 – Paris, France ou à écrire à research@jobteaser.com.

L'écriture inclusive est sous-entendue tout au long de ce rapport, non matérialisée pour des questions de lisibilité.

Toute reproduction, même partielle, des éléments inclus dans de ce rapport, à des fins commerciales est interdite.

Pour citer ce rapport : « Rapport sur le futur du recrutement des jeunes diplômés », **Tristan d'Avezac de Moran – Auguste Dumouilla – Jérémy Lamri – JobTeaser 2021.**



AVANT-PROPOS

En 2019, chez JobTeaser, nous avons décidé de lancer deux grands projets de fond, afin de toujours mieux appréhender les enjeux, tendances et évolutions en lien avec l'orientation professionnelle, et le recrutement des jeunes diplômés. Mais pourquoi les jeunes en particulier ? À l'heure où j'écris ces lignes, aucun segment de la population n'est épargné par la crise que nous vivons : jeunes et moins jeunes, diplômés et non diplômés, généralistes et spécialistes. De ce point de vue, il est clair qu'il y a un combat à mener pour accompagner l'employabilité de chacun. Depuis 2008, JobTeaser a choisi de se consacrer à l'employabilité des jeunes de l'enseignement supérieur. Non pas par préférence ni par sentiment d'urgence, mais simplement parce qu'en réalité, on ne peut pas aborder efficacement tous les sujets d'un seul coup. Et quitte à choisir un combat, autant pouvoir s'identifier aux enjeux. Ce qui était précisément le cas d'Adrien et Nicolas, les deux fondateurs de JobTeaser.

À l'époque, jeunes diplômés employés dans une entreprise prestigieuse, ils ont réalisé à quel point la quête de sens et d'accomplissement professionnel était absente de l'enseignement supérieur. Ensemble, ils ont décidé d'y remédier, et ont rallié toute une équipe autour d'une mission ambitieuse : donner les moyens à la nouvelle génération de s'accomplir professionnellement pour redonner ensuite à la société. 12 ans plus tard, JobTeaser est désormais le leader européen du recrutement des jeunes diplômés. Ce rapport de prospective sur le recrutement des jeunes est le signal fort envoyé à toutes les communautés, que JobTeaser compte pleinement jouer son rôle de leader et d'éclaireur. Pour les jeunes, pour celles et ceux qui les forment et les recrutent, mais également pour toute la société. Car aider une personne, c'est aider toute la société.

PAR JÉRÉMY LAMRI

Directeur Recherche & Innovation, JobTeaser

ANTISÈCHE

[LES JD]

Les jeunes diplômés (JD) appartiennent aujourd'hui à la génération dite Z. Cette génération s'inscrit dans une logique de carrière protéiforme, c'est-à-dire qu'elle n'a pas peur de changer de secteur d'activité, d'entreprise ou encore de métier. Leur cheminement de carrière est basé sur des objectifs individuels qui englobent

tout l'espace de vie, tout en étant motivé par le succès psychologique plutôt que par un objectif extrinsèque comme le salaire, le grade ou encore le pouvoir par exemple. Ils recherchent une meilleure qualité de vie en conciliant travail et intérêt personnel, avec le désir de contribuer à une cause qui leur tient à cœur.

[PASSÉ]

L'évolution chronologique des pratiques de recrutement a été mise ici en perspective avec l'évolution historique du rapport au travail au cours du temps.

Cette analyse est scindée en trois grandes ères auxquelles correspondent schématiquement trois grands modèles du recrutement :

- 1 Le modèle de recrutement **taylorien** à l'ère industrielle moderne (1910-1960) : à cette époque, le travail est avant tout un moyen de subsistance basé sur la production à grande échelle. Les premières méthodes de sélection émergent avec la sélection des soldats pour les deux guerres mondiales (premiers questionnaires et assessment centers) ;
- 2 Le modèle de recrutement **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et flexibilité à l'ère des sociétés commerciales (1961-2000) : les métiers se complexifient de plus en plus et le travail devient une manière de s'accomplir pour les salariés. C'est l'avènement d'un recrutement par « adéquation » qui se construit alors pas à pas. Dans ce sens, se développent toute une ingénierie de la gestion et de l'évaluation de la compétence (outils psychométriques, etc.) ;
- 3 Le modèle de recrutement **talent management** à l'ère centrée sur les services, le mouvement et l'information (2001 à nos jours) : la guerre des talents mutualisée à l'évolution des technologies (arrivée sur le marché des SIRH et de l'I.A.) catalysent un recrutement qui veut gagner du temps et accroître sa performance.

[PRÉSENT]

Afin d'explorer les pratiques d'aujourd'hui en matière de recrutement, pour chaque étape, des pratiques sont recommandées ou déconseillées.

Les dix points clés du processus de recrutement ont été synthétisés ci-après :

Définir, automatiser et suivre les indicateurs d'un recrutement réussi (relation manager-recruteur, coût et délais, niveau de performance, d'engagement et d'épanouissement du recruté)

ATTIRER

- Ancrer sa politique de recrutement dans des principes éthiques et non discriminants ;
- Développer une marque employeur authentique et vérifiable ;
- Construire une expérience candidat perçue comme juste et équitable ;

RECRUTER

- Analyser le besoin avec le manager en considérant le potentiel du JD, l'incertitude contextuelle du poste et son évolution possible dans le temps ;
- Rechercher des candidats en adoptant une stratégie mixte et multicanale ;
- Évaluer et sélectionner les candidats en choisissant les méthodes les plus robustes scientifiquement ;
- Concrétiser son choix en se basant sur la comparaison entre les caractéristiques attendues pour le poste et les résultats récoltés durant les évaluations.

RETENIR

- Accueillir le JD avec un *onboarding* personnalisé comprenant des phases de socialisation, d'accommodation et d'adaptation ;
- Investir dans une amélioration continue de la satisfaction au travail des JD ;
- Accompagner le JD à l'autogestion de carrière.

Les jeunes diplômés : qui sont-ils, que deviennent-ils ?

Avant de parler du recrutement des jeunes diplômés, il est important de dresser une photographie aussi actuelle que les données statistiques disponibles le permettent. Les travaux de ce rapport sont centrés sur les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur correspondants aux niveaux 5 à 8 (de Bac +2 à +8, c'est-à-dire un Doctorat) de la classification internationale des types d'éducation (CITE 2011) établie par l'UNESCO

et utilisée entre autres par la Commission européenne et l'OCDE. La population des jeunes diplômés est aussi évoquée sur un plan principalement quantitatif avec des comparaisons entre la France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne. Cela concerne à la fois le nombre de diplômés, la vitesse d'insertion, les types d'emploi occupés, les niveaux de salaires d'entrée, également complétés de comparaisons hommes-femmes.

La crise de la Covid-19 et son impact sur le recrutement des jeunes diplômés.

Comment ne pas faire le point sur l'impact de la crise de la Covid-19 sur les jeunes diplômés ? Bien qu'ils fussent parmi les premiers impactés par la réduction des recrutements, ils sont restés en majorité confiants pour leur futur. La crise les a toutefois conduits à devoir s'adapter à cette nouvelle donne, avec des changements de cap en ce qui concerne les domaines d'études, de métiers ou de filières sectorielles. De même, leurs attentes à l'égard de leur futur employeur se sont renforcées sur la pérennité, les conditions de travail, le sens et la mission sociétale des entreprises, tout en se recentrant sur certains basiques (salaire, poste, etc.).

S'agissant des entreprises, un focus a été réalisé sur l'attitude des entreprises dans le contexte de la pandémie et des évolutions que cette dernière a engendrées dans

les pratiques de recrutement. Les recruteurs vont-ils chercher des candidats plus proches ou au contraire profiter du développement du télétravail pour sourcer des profils éloignés des grandes métropoles, voire au-delà des frontières ? Pour les mêmes raisons, le recours accru au *freelancing* ou à la mobilité interne pourrait-il se développer au détriment de l'embauche de nouveaux entrants ? Par ailleurs, comme plusieurs observateurs le craignent, les politiques de diversité risquent de passer au second plan alors que les difficultés de recrutement sont amoindries dans les secteurs et les métiers les plus durement touchés. Enfin, il est probable que les salaires à l'entrée sur le marché du travail se réduisent, à l'instar des précédentes crises économiques.

3 scénarii pour le futur du recrutement des jeunes diplômés

Scénario 1 : Vers un retour à des pratiques de recrutement adéquationnistes et centrées sur le diplôme

Les contextes de crise conduisent souvent à des phénomènes de crispation et de retour aux « basiques » dans les pratiques de recrutement. L'adéquationnisme dont les recruteurs avaient commencé à sortir, faute de trouver et d'attirer les jeunes diplômés correspondant à leurs attentes, fait-il un retour en force pour les années à venir comme le pensent plusieurs observateurs ? Et pourtant, alors que l'on s'accorde à considérer que les mutations technologiques, en particulier liées au **digital**, conduisent à la mutation permanente des métiers, pourquoi le seul diplôme, en tant que marqueur d'acquis figés, devrait-il continuer à être considéré comme l'unique référence valable pour accéder à un premier emploi ?

Scénario 2 : À la recherche d'un équilibre entre diplôme, expériences et soft skills

Les *soft skills* en complément au diplôme font désormais partie intégrante des nouvelles exigences des recruteurs. Capacité d'adaptation, esprit d'équipe, créativité notamment, sont particulièrement recherchés par les recruteurs et valorisés par les jeunes dans leurs profils. Bien que difficiles à identifier pour des jeunes aux portes de la vie professionnelle, les solutions déjà mises en place pour détecter ces *soft skills* occuperont une place croissante dans le futur. La forte mobilisation des chatbots et des entretiens vidéo différés, dans la panoplie des outils de recrutement à distance, observée au cours de ces derniers mois, a montré leur pertinence comme

Plutôt que de présenter les offres d'emplois sous la forme de catalogues d'exigences, les recruteurs sont invités à les rendre attractives de sorte d'attirer des potentiels, capables d'évoluer dans leur métier. Ceci a pour conséquence de les inscrire dans des parcours d'apprenance comme notamment les *graduate programs*. Il s'agit également de mobiliser la GPEC dans une logique prospective – de *workforce planning* – afin d'anticiper l'évolution des métiers et de leurs tâches pour pouvoir adapter en temps réel les critères de recrutement. Ceci pourra se faire à condition que les différents outils mobilisés (SIRH, ATS, outils d'évaluation, etc.) soient interconnectés.

leur capacité à élargir les gisements de candidatures. Pour capitaliser sur les *soft skills*, il s'agira cependant de passer d'une logique de recrutement attributaire à une approche révélatrice de potentiels. Concrètement, cela implique d'aider les candidats à se révéler et à se projeter, à leur proposer de s'inscrire dans des démarches de *job crafting* afin de favoriser leur fidélisation et leur engagement. Les recruteurs seront en outre davantage conduits à aller sourcer directement les candidats en prenant appui sur des outils d'analyse des marchés des talents et de recrutement programmatique. En plus de poster des offres sur la Toile, ils mobiliseront également des *talent boards* pour trouver les candidats idéals.

Scénario 3 : Soft skills et full digital pour dépasser le diplôme

Que vaudront les diplômes demain, alors que 50 % des métiers sont appelés à évoluer dans les 10 prochaines années et que 85 % des emplois en 2030 n'existent pas encore ? Parallèlement, les jeunes sont de plus en plus nombreux à emprunter de nouvelles voies pour se former et développer des compétences en complément, ou à la place, des études au travers de MOCCs, badges, expériences d'autoentrepreneuriat ou encore de bénévolat. Ceci conduira les recruteurs à identifier la compétence sur d'autres bases et à prendre en compte les *soft skills* liées à ces acquis connexes. À la clé, il sera impératif de réviser les solutions et les critères de *sourcing* et d'évaluation vers des approches indépendantes du seul diplôme, à l'instar de celles développées par des groupes comme Google, Infosys ou encore Walmart aux États-Unis. Les entreprises devront également s'engager dans des dispositifs d'accompagnement des jeunes nouveaux embauchés pour assurer l'adaptation et la progression de leurs compétences pour qu'ils contribuent efficacement

aux mutations de leur *business model*. Cela passera par des démarches d'apprenance et de *lifelong learning*.

Enfin, les SIRH et les outils d'évaluation devront être capables de traiter des données plus complexes avec des marqueurs d'acquis plus diversifiés. Pour les aider dans leur recrutement, l'intelligence artificielle devra être à même de générer des données d'évaluation à la fois plus fines, sans biais, non discriminantes et en toute transparence vis-à-vis des candidats. Par ailleurs, l'enjeu des discriminations, sur le genre et l'origine, déjà au cœur des débats sur l'intelligence artificielle appliquée au recrutement, sera critiqué pour l'image de marque employeur des entreprises. Et, par-delà les règlements et chartes éthiques auxquels elles devront se soumettre, le recruteur occupera une place centrale. Il devra combiner à la parfaite maîtrise de son métier, celle de l'intégralité du processus de recrutement, des connaissances approfondies en *data analytics* assorties d'une éthique à toute épreuve !

PRÉFACE

Le rapport de JobTeaser sur le recrutement des jeunes diplômés, que vous vous apprêtez à lire, ravit toute la communauté de l'enseignement supérieur.

Ce rapport est d'autant plus essentiel qu'il survient dans une période de profondes mutations, que la pandémie mondiale n'a fait qu'amplifier. Parmi ces transformations, l'entrée en force du numérique qui oblige à l'innovation pédagogique, l'évolution des modalités de recrutement des entreprises, l'importance des expériences et des parcours internationaux, la sortie du Royaume-Uni de l'UE et du programme Erasmus+, ainsi que la concurrence de potentiels nouveaux acteurs, tels que les GAFAM, sur le marché de la formation, sont les plus structurantes pour la nouvelle décennie qui s'ouvre.

L'étude, dans laquelle se sont lancées les équipes de JobTeaser, est un exercice complexe et hautement utile, dont les bénéficiaires - étudiants, jeunes diplômés, entreprises, établissements d'enseignement supérieur - vont être nombreux. Ce rapport leur donne l'occasion de se projeter et d'anticiper les caractéristiques du recrutement en 2030.

En outre, parmi les grandes vertus de ce rapport, les lecteurs seront marqués par l'ampleur de l'échantillon étudié, grâce aux témoignages de Directeurs des ressources humaines, aux plus de 11 000 étudiants et jeunes diplômés et aux 250 professionnels des ressources humaines interrogés à travers une enquête menée sur l'année 2020. La rigueur méthodologique et l'analyse historique des pratiques de recrutement font de cet ouvrage une référence. La qualité du rapport se reflète également dans l'acuité de la prospective : les 3 scénarii proposés, par leur grande pertinence, soulèvent les enjeux inéluctables qui vont animer le monde de l'enseignement supérieur dans les prochaines années.

Le contexte actuel est aussi marqué par une internationalisation croissante des parcours, des formations et des carrières. La perspective internationale mise en avant dans l'étude, à travers le point de vue

d'acteurs économiques européens et internationaux, lui confère une crédibilité d'autant plus précieuse qu'elle permet d'apprécier, avec justesse, les points de convergence, et de divergence, des pratiques de recrutement.

Dès lors, ce rapport donne un sens tout particulier à la célèbre phrase prononcée par Louis Pasteur en 1854, lors de l'inauguration de l'école Centrale de Lille : « *le hasard ne favorise que les esprits préparés* ». Il est indiscutablement un outil au service des jeunes diplômés. Il leur permet d'affiner leur projet professionnel, d'accroître leur probabilité d'embauche et de mieux se positionner sur le marché du travail. Il faut rappeler aux étudiants et jeunes diplômés qu'ils sont les premiers acteurs de la décision de recrutement. Pour cela, ils doivent être préparés, avoir une connaissance fine de l'environnement dans lequel ils évoluent et anticiper les changements que les entreprises opèrent.

Au-delà des étudiants et jeunes diplômés, ce rapport constitue un point de repère, d'une part, pour les entreprises qui vont pouvoir comparer leur pratique de recrutement et chercher à innover. D'autre part, pour les écoles et universités, ainsi que leur service carrières, qui vont puiser dans ce rapport des pistes de réflexion pour ajuster en permanence leurs décisions pédagogiques et leur positionnement par rapport au marché du travail. Dans cet esprit, la Commission Formation de la Conférence des Grandes Écoles lance cette année une enquête sur la façon d'enseigner dans les grandes écoles à horizon 2030. Une profonde transformation est en train de s'opérer dans ce domaine. Nos établissements vont se diriger vers du *lifelong learning* et nous devons raisonner en amont et en aval de l'insertion professionnelle des étudiants.

C'est donc avec plaisir que je salue cette initiative et espère que ce rapport apportera une plus-value aux étudiants, jeunes diplômés, entreprises et établissements d'enseignement supérieur.

FRANK BOURNOIS

Directeur général de ESCP - Professeur des Universités
Président de la Commission Formation de la Conférence des Grandes Écoles

SOMMAIRE

Disclaimer	3
Avant-Propos - Jérémy Lamri	5
Antisèche	7
Préface - Franck Bournois	11

01

Les Jeunes Diplômés : une génération Z à vocation protéiforme	16
---	----

02

Regards croisés entre jeunes diplômés et entreprises : des planètes alignées ?	20
A. Le regard des entreprises sur les jeunes	21
I. L'adhésion aux stéréotypes facteur d'insertion retardée	22
II. Les jeunes veulent un équilibre entre vie privée et vie professionnelle	23
III. Les jeunes diplômés veulent un job « instagramable »	25
IV. Les jeunes diplômés ne savent pas chercher un job	28
V. Les jeunes ne sont pas fidèles à leur employeur	28
VI. Une attractivité à revisiter : réputation, transparence et simplicité de la marque employeur	33
B. Les regards des jeunes diplômés sur les entreprises	41
I. Comment les jeunes choisissent-ils ?	41
II. Perception des jeunes diplômés sur le processus de recrutement	45

03

[PASSÉ] Évolution historique des pratiques, technologies et acteurs du recrutement (1910 à nos jours)	50
A. Un recrutement taylorien à l'ère industrielle moderne (1910-1960)	53
I. Un recrutement par cooptation avant la révolution industrielle	53
II. L'apparition des premiers tests avec les exigences militaires	54
III. Pas d'innovations majeures au cours des trente glorieuses	55
B. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'ère commerciale (1961-2000)	55
I. La naissance de l'adéquationisme en recrutement	55
II. Anticiper le futur avec une gestion prévisionnelle des ressources humaines	57
C. Le talent management à l'ère des services, du mouvement et de l'information (2001 à nos jours)	59
I. Une guerre des talents dans un monde incertain	59
II. Le talent management une gestion des ressources humaines ciblée, idéale pour recruter les jeunes diplômés	61
III. Une évolution des technologies RH pour gagner du temps	64

04

[PRÉSENT] Analyse des pratiques du recrutement aujourd'hui, ce qui marche le mieux	67
A. Un recrutement de jeune diplômé réussi aujourd'hui, what is it ?	68
I. Un JD performant, engagé et épanoui professionnellement	68
II. Comment mesurer la performance du jeune diplômé ?	72
III. Les impacts humains et financiers d'un mauvais recrutement	74
IV. Mesurer les coûts directs et indirects d'un recrutement	74
V. Comment mesurer l'efficacité d'un processus de recrutement ?	76
B. Politique de recrutement, une stratégie éthique à définir	78
I. Le respect de la loi, une vigilance continue	79
II. Vers un recrutement non discriminant	80
III. Synthèse des pistes d'actions pour favoriser un recrutement éthique	82
C. [ATTIRER] Une marque employeur ciblée pour les jeunes diplômés	88
I. Importance de l'image à l'ère d'internet	88
II. Marque employeur, quels modèles ?	89
III. Outbound et inbound marketing, les clés d'une marque employeur optimale	90
IV. Le bouche à oreilles, risques et bénéfices ?	92
V. Vers une expérience candidat perçue comme juste et équitable	92
VI. Efficacité réelle des pratiques, attention à la cohérence	95
D. [RECRUTER] Les étapes du recrutement aujourd'hui, un modèle séquentiel	96
I. Analyse du besoin	96
II. Recherche de candidats	106
III. Évaluation et sélection des candidats	112
IV. Concrétisation	121
E. [RETENIR] Les modalités d'un onboarding réussi pour les JD	126
I. Socialisation, comment les JD vivent-ils ce processus ?	127
II. Investir dans une amélioration continue de la satisfaction au travail des JD	128
III. Accompagnement à l'autogestion de carrière	129
IV. Limites de la connaissance à ce jour en matière d'onboarding	131

05

État des lieux : Les jeunes diplômés et l'emploi	134
A. Les jeunes diplômés aujourd'hui	135
I. Taux de participation aux études supérieures	135
II. Près du tiers des jeunes sont diplômés de l'enseignement supérieur	136
B. Le devenir professionnel des jeunes diplômés	138
I. Niveaux de salaires d'entrée	152

Point sur la crise sanitaire ; Covid-19 : rupture ou accélération ?	154
A. Un arrêt brutal du recrutement de jeunes diplômés ?	156
B. Vers le redéploiement des politiques de mobilité interne au détriment des jeunes diplômés ?	161
C. Des politiques de recrutement de jeunes diplômés relocalisées ?	161
D. La crise de la Covid-19 favorisera-t-elle le recrutement de jeunes diplômés en région ?	162
E. Vers une baisse des salaires d'entrée des jeunes diplômés	162
F. Les politiques de diversité mises en danger ?	163
G. Un retour à un déséquilibre hommes-femmes en raison de la crise ?	163
H. Vers un recours plus important aux freelances au détriment de recrutements directs ?	164
I. Des mesures gouvernementales pour soutenir l'embauche des jeunes	165

LA PAROLE AUX EXPERTS 172

Le recrutement des JD demain : des scénarii à horizon 2030	181
A. Scénario 1 : Diplôme et expérience : plus que jamais les critères fondamentaux pour recruter	182
I. Le diplôme : la garantie d'une réponse aux exigences du moment ?	185
II. Recruter un jeune diplômé ou un diplômé jeune avec expérience ?	186
III. Et si on sortait de l'adéquation une filière diplômante = un type d'emploi ?	187
IV. Inscrire les jeunes diplômés dans un parcours d'apprenance	191
V. Le CRM (candidate relationship management) pour entretenir/conserv	194
VI. La GPEC : Identifier les compétences de demain pour mieux recruter ensuite	197
B. Scénario 2 : Le triptyque : Diplôme/Expérience/Soft skills : la « nouvelle » équation	199
I. Des critères de sélection des jeunes diplômés à revisiter ?	199
II. Les recruteurs face aux soft skills des JD... entre discours et pratiques	199
III. Le modèle de soft skills HESTER H-10 : la tentative d'une pierre de rosette entre JD et recruteurs	203
IV. Soutenir les PME dans l'adoption d'outils d'évaluation des soft skills	213
V. Passer d'un recrutement attributaire à un recrutement révélateur	213
VI. Aller chercher les candidats là où ils se parlent ?	221
VII. Le digital pour optimiser les étapes du processus de recrutement	230
VIII. Les chatbots pour nourrir la marque employeur sur la base des questions posées par les candidats	235

C. Scénario 3 : Soft-skills et full digital : un recrutement qui dépasse le diplôme	237
I. Le diplôme aura-t-il encore une valeur demain ?	237
II. Diversifier les profils recrutés pour accroître la performance de l'organisation	241
III. Aller chercher la compétence sur d'autres bases	248
D. Reconnaître et prendre en compte les soft skills liées à des acquis connexes	252
E. Les MOOCs et les Badges comme reconnaissance alternative au diplôme ?	253
I. Vers une accumulation de compétences acquises par différents canaux, plus que substitution	256
II. Recruter des jeunes sans diplôme approprié, vers un changement de paradigme	257
III. Vers des ATS ouverts et interconnectés à un écosystème élargi	264
IV. L'I.A. demain : l'I.A. à tous les étages ?	265
V. Détecter les potentiels avec l'évaluation des candidats par l'I.A.	270
VI. Limites et dangers de l'I.A. dans le recrutement	272
VII. Vers la réglementation des outils d'intelligence artificielle	276
Conclusion	280
Index	282
Annexes	284
Bibliographie	288
Remerciements	296
Direction de publication - Auteurs	297
À propos	298



01

LES JEUNES DIPLÔMÉS : UNE GÉNÉRATION Z À VOCATION PROTÉIFORME

Avant de présenter l'évolution du recrutement à travers le temps, il est important de savoir qui sont les jeunes diplômés que vous voulez recruter. Les promotions de jeunes qui sortent de leurs études en 2020 appartiennent à la génération Z. Afin de les situer, les générations de jeunes diplômés ont été retracées en fonction de leur année de naissance, depuis 1925 à nos jours, ainsi que les caractéristiques très globales de ces différentes générations. Attention cependant ici, il est question de jeunes occidentaux et non de jeunes d'Asie par exemple, qui ont un rapport au monde du travail totalement différent (Dejoux et Thévenet, 2020).

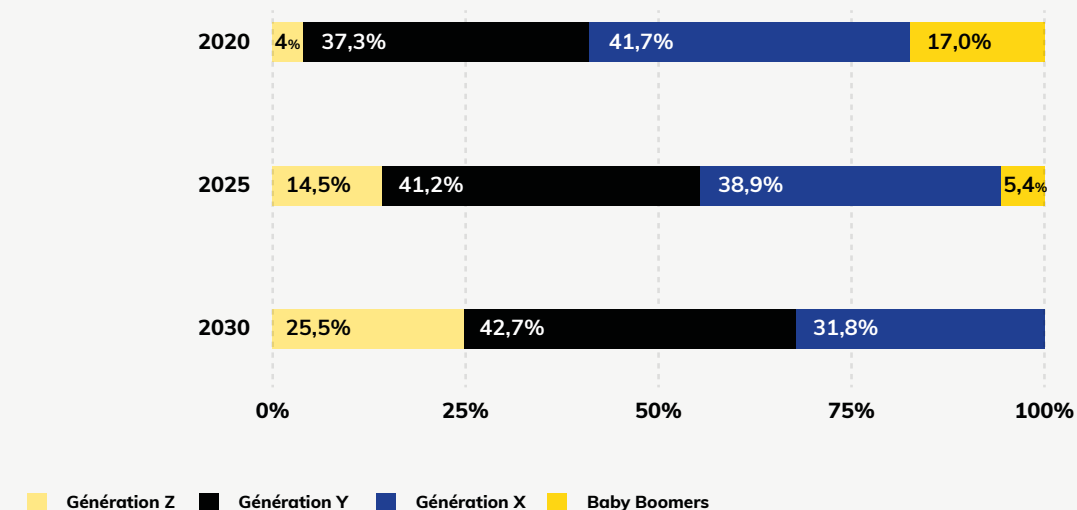
Une génération se définit comme un groupe de personnes ayant la même tranche d'âge ayant vécu des événements communs ayant influencé leur vision du monde, leurs aspirations, leurs valeurs, etc. (Rioux, 2012). En effet, Méda et Vendramin (2010) soulignent qu'une génération n'est pas seulement un regroupement de personnes d'âge similaire : « c'est une cohorte qui porte les marques des mutations culturelles, économiques, sociales, technologiques, voire historiques ».

Récapitulatif des caractéristiques de chaque générations (Rioux, 2012)

Catégories	Silencieuse	Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
Nées entre	1925 et 1942	1943 et 1959	1965 et 1977	1978 et 1994	1995 et maintenant
Descriptif	Loyauté et sens du devoir	Accomplissement dans le travail	Recherche de défis et besoin d'apprendre	Coaching et rétroaction	La nouvelle génération silencieuse

Aujourd'hui, cohabitent au travail quatre générations distinctes : les baby-boomers, les générations X, Y et Z. Le graphique juste après, montre qu'en 2030 près de 25,5 % de la population active appartiendra à la génération Z.

Projection de la répartition de la population active en Europe



Source : Lettink, 2019

La génération Z aurait développé une conception du travail reposant sur le respect attentif de l'équité et la recherche de professionnalisme dans les relations de travail. L'innovation et la prise de risque restent aussi des éléments essentiels pour leur réussite professionnelle (Dalmás, 2019). Il est à noter que la génération Z aurait aussi des attentes, aspirations et comportements communs avec la génération Y à savoir notamment :

- Rechercher une meilleure qualité de vie, en conciliant travail et intérêt personnel avec le désir de contribuer à une cause qui leur tient à cœur (Dejoux et Thévenet, 2020) ;
- Accorder une grande considération aux relations interpersonnelles, au climat et à l'ambiance de travail (Rivard, 2011) ;
- Maîtriser les outils et codes d'internet et du numérique (Dejoux et Thévenet, 2020) ;
- Avoir de la difficulté à exécuter une tâche s'ils n'en comprennent pas la raison (Boudreau, 2016) ;
- Être enclin à la remise en cause et à la critique des contraintes imposées (Dejoux et Thévenet, 2020) ;
- Être susceptible d'apporter de grands changements à l'organisation, ils sont optimistes face à l'avenir (Dejoux et Thévenet, 2020) ;
- Être réceptif aux rétroactions rapides sur les efforts fournis (Boudeau, 2006) ;
- Avoir confiance et pouvoir faire confiance (Dejoux et Thévenet, 2020).

Florence Rhety - Consultante en recrutement chez Simplement RH

« L'élément de salaire n'est pas un élément important pour eux, ils sont plus attentifs aux services proposés, à la culture d'entreprise, aux conditions de travail, à la souplesse dans l'organisation du travail et au mode de management collaboratif »
[...]
« L'époque où on se présentait en costume cravate en entretien est révolue, je préfère un jeune qui arrive dans son style habituel plutôt que d'avoir une personne engoncée dans des habits dans lesquels il n'est pas à l'aise »

Hélène Chevallier - Responsable du pôle recrutements à la Chambre de Commerce et d'Industrie de la région Paris Île-de-France

« Ils souhaitent être traités d'égal à égal, par exemple les pièges en entretien vont être très mal perçus »

La génération Z, et ce dès le début de son parcours, va s'inscrire dans une logique de carrière protéiforme (Savickas, 2010). Concrètement, elle n'aura pas peur de changer de secteur d'activité, d'entreprise ou encore de métier. Elle va se situer dans ce que Dejoux et Thévenet (2020) appellent une logique de nomadisme. Le cheminement de carrière conduit par un jeune diplômé (JD) appartenant à la génération Z va être basé sur des objectifs individuels qui englobent tout l'espace de vie, tout en étant motivé par le succès psychologique, plutôt que par un objectif extrinsèque comme le salaire, le grade ou encore le pouvoir par exemple (Hall, 2004).

En d'autres termes, la carrière protéiforme se concentre principalement sur les motivations d'un individu à suivre un cheminement de carrière défini par lui-même. Dans la continuité de cette logique, Méda et Vendramin (2010) poursuivent en indiquant que pour trouver cette cohérence des valeurs-travail, cette génération va préférer « l'insécurité dans un emploi qui a du sens plutôt que la stabilité dans un travail qui n'en a pas. Ils ont moins peur de l'instabilité que les générations précédentes, ils semblent envisager la précarité comme un événement 'normal', mais transitoire ».



02

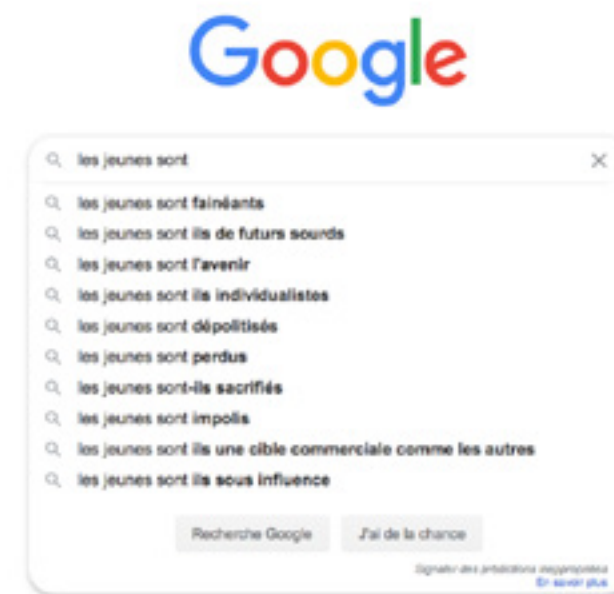
REGARDS CROISÉS ENTRE JEUNES DIPLÔMÉS ET ENTREPRISES : DES PLANÈTES ALIGNÉES ?

A. Le regard des entreprises sur les jeunes

Étaient-ils mieux avant ?

Nombreux sont les managers, DRH et les recruteurs à être perplexes, déstabilisés voire agacés lorsqu'ils se trouvent face à des jeunes diplômés issus de la Génération Z (i.e. ceux nés entre 1995 et 2001) et à leurs attentes à l'égard de leur [futur] employeur. Leur relation aux conditions de travail qui peut paraître pour beaucoup « surprenante », notamment en ce qui concerne : les horaires de travail, une relation au management particulièrement « décontractée », une attente de diversité de changement, d'évolutions rapides dans leur job, et une fidélité à l'entreprise sans cesse réévaluée. Une génération « d'impatients » à mettre en parallèle avec des modes de consommation (i.e. achats sur internet, livraisons à domicile) où la quasi-immédiateté tend à devenir la règle.

En somme, un cocktail détonnant si l'on y ajoute que le résultat d'une recherche sur Google avec une simple suite de trois mots : « les jeunes sont ... », renvoie à rien moins que : « fainéants, individualistes, impolis », etc.



Source :Requête Google TA 06/20



Jean-Michel Caye
Directeur Associé Senior, Practice RH &
Organisation du Boston Consulting Group

Alors, étaient-ils vraiment mieux avant ? « Non, simplement différents... » pour **Jean-Michel Caye**, directeur Associé Senior, Practice RH & Organisation du Boston Consulting Group : « ...c'est simplement une génération qui est avide d'agilité et de changement. Elle aime faire plein de choses différentes, dans un horizon temporel court, ce qui au passage impose aux entreprises de proposer des parcours pluriels pour pouvoir les fidéliser ».

Plus encore, il observe que les jeunes ont quatre grandes catégories d'attentes à l'égard d'un groupe comme le BCG, lesquelles pourraient être largement généralisées à d'autres entreprises. « Être considéré comme 'unique', c'est-à-dire être au centre des attentions. Ceci se traduit notamment par des points très réguliers avec les managers, qui doivent donner des réponses à leurs questions. L'organisation doit leur permettre d'apprendre et de progresser dans leur métier. Il faut que leur univers ait du sens. Cela implique que leurs missions aient du sens, que l'entreprise soit éthique et qu'ils se sentent appartenir à une communauté. Enfin il leur faut un cadre d'emploi dans lequel ils se sentent bien, des primes et des avantages et bien entendu de bonnes conditions de travail et de rémunération ».

Pour **Isabelle Bastide**, directrice Générale France du cabinet de recrutement PageGroup : « Dans un marché qui était jusqu'à récemment très favorable aux candidats, y compris aux jeunes diplômés, la principale difficulté pour les entreprises était de proposer un employeur de grande valeur à cette population à la recherche d'une première expérience professionnelle, parfois légèrement idéalisée. Les attentes étaient très élevées sur tous les aspects : salaire, équilibre ou flexibilité entre vie professionnelle et vie privée, formation, opportunité internationale,

environnement de travail, etc. Toutes les entreprises n'ont pas les moyens, que ce soit en matière de ressources financières ou humaines, de proposer une telle offre. ».

« De nombreux stéréotypes sont attachés aux jeunes diplômés »

Cependant, pour elle il n'y a pas de grande différence de générations : « de nombreux stéréotypes sont attachés aux jeunes diplômés, en ce qui concerne leurs attentes, ce qu'ils sont prêts à donner et comment ils se différencient des autres générations. D'après ce que nous observons en tant que professionnels du recrutement, les attentes sont dans l'ensemble partagées par tous les candidats, quel que soit leur âge. Il s'agit surtout d'une question individuelle. ».

Ce que confirme **Thomas Chardin** – dirigeant fondateur de Parlons RH. Pour lui : « c'est une hérésie d'associer à une seule et même génération les mêmes attitudes, les mêmes attentes alors que les parcours n'ont rien à voir entre un jeune sortant d'une grande école de commerce ou d'ingénieur et celui qui aura juste une Licence, voire

pas de diplôme [les NEETs représentent 14 % des jeunes de 16 à 24 ans]. De plus, quand on regarde les études transgénérationnelles sur les attentes vis-à-vis du marché du travail, elles sont les mêmes, quelles que soient les générations. C'est simplement le contexte qui a évolué ».

I. L'adhésion aux stéréotypes : facteur d'insertion retardée

Qu'elles soient fondées ou non, les perceptions qu'ont les entreprises et les recruteurs des jeunes diplômés ont un impact fort sur leurs trajectoires d'insertion. Au travers d'une étude au titre plus qu'évocateur « Le péril jeune : comment les stéréotypes sur les jeunes nuisent à leur employabilité en France », réalisée par l'École de Management de Normandie, le degré d'adhésion aux stéréotypes de différences générationnelles¹ entre six pays a été comparé à son impact sur les parcours d'insertion de jeunes diplômés en Master de gestion.

Il en ressort qu'en France, l'adhésion aux stéréotypes est plus de 40 % supérieure à la moyenne observée entre les pays. En Grande-Bretagne, celle-ci est 11 % inférieure à la moyenne, tandis qu'en Allemagne elle se trouve légèrement au-dessous de la moyenne. Plus avant, l'étude fait le lien entre le niveau d'adhésion et les trajectoires d'insertion. En toute logique, plus l'adhésion est forte, plus les trajectoires d'insertion sont retardées et inversement.

Adhésion aux stéréotypes des différences intergénérationnelles	Pays	Taux adhésion aux stéréotypes (/5)	Parcours types (Ordre décroissant de fréquence)
FAIBLE	Royaume-Uni	2,6	1. Insertion directe 2. Insertion immédiate 3. Insertion indirecte
MOYENNE	Pays-Bas	2,8	1. Insertion immédiate 2. Insertion directe 3. Insertion indirecte
	Portugal	2,9	
	Suisse	3,1	
FORTE	Allemagne	3,3	1. Insertion retardée 2. Insertion indirecte 3. Insertion directe
	France	4,1	
Moyenne (Écart-type)		2,9 (04)	

Source : Comment les stéréotypes sur les jeunes nuisent à leur employabilité en France – EM Normandie - 2018

01 : Dans la relation à l'entreprise, les jeunes auraient des attentes fortes envers l'ambiance de travail et l'harmonie vie personnelle/vie professionnelle. Ils seraient plus difficiles à fidéliser. Ils seraient plus individualistes, moins respectueux de la hiérarchie et plus difficiles à intégrer dans les équipes. Dans la relation au travail, ils seraient plus créatifs et plus multitâches.

Pour confirmer les constats de l'étude de l'École de Management de Normandie, il est d'ailleurs frappant de constater qu'une recherche sur Google partant des mots « les jeunes veulent... » renvoie à nombre de stéréotypes tels que « les jeunes veulent tout tout de suite », « les jeunes veulent moins travailler » comme restitué ci-contre.

« Les jeunes veulent tout tout de suite »
« Les jeunes veulent moins travailler »



Source : Requête Google Tristan D'Avezac - août 2020

II. Les jeunes veulent un équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Les recruteurs perçoivent aussi constamment que les jeunes diplômés ne sont pas prêts à sacrifier leur vie privée à leur vie professionnelle, là où leurs aînés n'ont pas craint de le faire. Pas si simple. Certes, les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas (ou plus enclins) à « donner autrement » à leur entreprise.

D'ailleurs, il semble que certains jeunes attendent que l'entreprise propose des aménagements sur les horaires de travail et de pouvoir travailler à distance ; voire de pouvoir jongler avec les jours de présence comme en témoigne ce DRH ayant souhaité garder l'anonymat.

Il cite l'un de ses managers dont l'un des jeunes talents l'avait « informé » qu'il ne « viendrait pas travailler un vendredi. Ceci parce que c'était le lendemain d'un match qu'il allait regarder avec ses copains. Toutefois, il pouvait compter sur lui pour venir au bureau finir le job samedi ! »

Cette histoire, exemple isolé, fait ressortir entre les lignes que certains jeunes, bien que capables de « se donner » pour leur entreprise (tout autant que leurs aînés) disposent de leur propre conception de la relation au travail.

De ce point de vue, les dispositifs de télétravail, qu'ils aient été instaurés avant ou à l'occasion du confinement en 2020, ont également été l'occasion de voir apparaître

des applications plus « personnelles ». « Au fil des années, nous avons vu des collaborateurs poser leurs jours de télétravail les lundi ou vendredi, d'autres ajouter deux journées de télétravail contiguës à leurs congés. Sans parler de ceux qui prévenaient leur manager la veille pour le lendemain », observe cette directrice de la qualité de vie au travail² qui a piloté la mise en place du télétravail dans un grand groupe d'assurance français.

L'étude « Global Shapers Survey »³ 2017 réalisée auprès de jeunes du monde entier par le World Economic Forum témoigne de cette forme d'ambivalence à propos de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Elle note que si le second choix des jeunes (à 16 %) est de « sacrifier le travail et le salaire pour profiter de la vie » et que 42 % d'entre eux disent que « cela doit faire partie des engagements de l'entreprise d'assurer un équilibre entre vie privée et vie professionnelle », les jeunes considèrent pour autant le travail comme une part intégrante de leur vie. Ici, pas de vision binaire. Ainsi les plus jeunes (18-21 ans) disent en premier lieu « vouloir travailler le plus possible et s'occuper de leur équilibre plus tard » (à 17,5 %), contre 12,7 % parmi les 31-35 ans. En fin de compte, vie privée et vie professionnelle sont en quelque sorte entremêlées pour les jeunes, avec cependant une exigence : ils doivent, ou veulent, assumer pleinement cet entremêlement.

02 : Personne qui a souhaité conserver l'anonymat.
03 : Global Shapers Survey 2017 - Forum économique mondial.

INTERVIEW

Isabelle Bastide - PageGroup PAGE 26

Quels sont vos critères les plus importants pour considérer les opportunités d'emploi ? (N=20 070)



Pourcentage de votes uniques. Les répondants pouvaient choisir jusqu'à deux réponses. Les choix suivants sont " Flexibilité/Autonomie " (28,1%), " Culture d'entreprise / qualité des collègues " (26,8%)

Source : Forum Economique Mondial; Enquête Global Shapers annuelle 2017

Bien que la génération Y soit hétérogène, l'enquête du cabinet de conseil Kienbaum⁴ réalisée auprès de 1 000 jeunes diplômés de l'enseignement supérieur entre 2016 et 2018 indique que, pour plus de 80 %, la famille et les amis sont les éléments les plus importants dans les trois prochaines années. Les deux éléments suivants

sont la carrière (plus de 60 %), et la santé (60 %). Avoir suffisamment de temps libre (moins de 30 %) était plus important que les engagements écologiques ou sociaux. Les valeurs telles que « la fidélité et le courage » jouent un rôle minime.

L'enquête sur le recrutement menée par l'université de Bamberg⁵, auprès de jeunes étudiants (génération Z), montre les préférences suivantes quant à l'emploi souhaité :

- 7 sur 10 trouvent très important un bon équilibre entre vie privée et travail ;
- 7 sur 10 trouvent importantes les mesures « bien-être et santé au travail » de l'entreprise ;
- 4 sur 10 n'accepteraient pas un emploi qui n'offre pas la possibilité du télétravail ;
- Deux tiers des jeunes ne voudraient pas déposer leur candidature si des amis leur ont relaté des expériences négatives avec ladite entreprise.

04 : Kienbaum Études supérieures 2018.

05 : Wetzel et al (2020), Tendances en matière de recrutement, Génération Z.

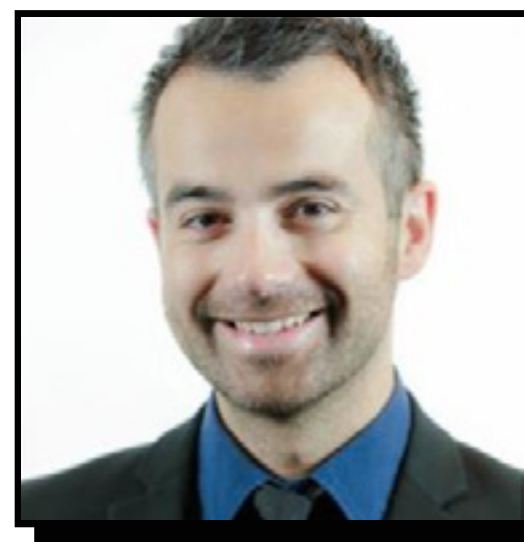
La même enquête auprès de 1 000 entreprises (« Top Unternehmen »), dont 300 entreprises du secteur IT, montre qu'effectivement, 90 % d'entre elles prennent des mesures pour attirer des jeunes candidats de la

génération Z (« employeur branding ») telles que : un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une communication rapide et efficace, la formation continue et une organisation flexible du temps de travail.

Lieu de travail flexible : des attentes en forte croissance

L'attente en matière de flexibilité du lieu de travail de la part des candidats n'est pas nouvelle. Pourtant, ce sujet devient plus prégnant depuis moins d'une dizaine d'années du fait de la digitalisation du travail, des temps de déplacement domicile-travail de plus en plus contraignants, et du besoin d'équilibre entre vie privée et professionnelle de plus en plus présent. Une

étude mondiale réalisée par Manpower Group en 2016 auprès de 14 000 candidats en recherche active notait que « 63 % des candidats en recherche active d'emploi considèrent qu'ils n'ont pas besoin d'être assis derrière leur écran, à leur bureau, pour s'acquitter de leur charge de travail ». Ce taux étant sujet à une croissance de 30 % d'une année sur l'autre.



Wendy Touche

Global Head of Recruitment chez Henkel

Ce que confirme **Wendy Touche** - Global Head of Recruitment chez Henkel : « La question qui revient sans cesse chez les candidats que nous recevons est le temps de travail flexible. Il est évident que la Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur sur ce type de demande. Cependant, il s'agit d'un mouvement de fond. Les questions qui sont posées à nos recruteurs vont être : "Est-ce que je peux faire du home office", "est-ce que j'ai besoin d'un accord pour le faire", "est-ce que cela peut être spécifié dans mon contrat". Cette attente de flexibilité est clé. Pour une entreprise comme la nôtre, il faut impérativement faire savoir que c'est possible, d'autant plus que c'est un élément majeur d'attractivité vis-à-vis des jeunes candidats. »

La réponse ne semble cependant pas d'être totalement en « full remote », compte tenu de l'importance des interactions en face à face – et plus encore pour les jeunes nouvellement embauchés, dont les conditions de logement ne sont souvent pas idéales en début de parcours professionnel. L'expérience du confinement vécue par les nouveaux embauchés et stagiaires est la suivante : se retrouver sans moyen d'interagir avec les membres de leur

équipe et leur manager autre que par des messageries instantanées (exemple WhatsApp) ou des systèmes de visioconférence (exemple Zoom). Cela leur a aussi fait prendre conscience de l'importance de la rencontre physique pour apprendre, construire son réseau. Aussi, au-delà des métiers pour lesquels le lieu de travail a une prégnance variable, il y a un véritable équilibre à trouver en fonction des publics (nouvel arrivant versus collaborateur plus senior), et des conditions de vie de chacun.

III. Les jeunes diplômés veulent un job « instagramable »

Instagram est devenu en quelques années le réseau social le plus utilisé par les jeunes en France. Originellement conçu pour partager des photos, qu'il s'agisse d'une sortie entre amis, de son dernier achat ou d'un paysage, Instagram est désormais LE lieu où

les jeunes se mettent en scène en particulier avec les Stories – dont l'utilisation a explosé en particulier à la faveur du confinement. Aujourd'hui, Instagram avec 18 millions d'utilisateurs en France⁶ est le réseau social préféré des jeunes français (81 % des 16-25 ans)⁷.

06 : Digital 2020 – Hootsuite – Wearesocial.

07 : 85 % des 19-21 ans et 70 % des 22-25 ans utilisent Instagram (source : Les jeunes et les réseaux sociaux – Diplomeo – février 2020).



INTERVIEW

Isabelle BASTIDE

Regional Managing
Director at PageGroup

“ Les attentes sont partagées par tous les candidats, quel que soit leur âge ”

Isabelle Bastide est Présidente de PageGroup France depuis août 2015. Elle est membre du comex Europe du groupe et pilote plusieurs projets transversaux au niveau mondial. Experte en ressources humaines et en management des talents, elle est activement engagée depuis de nombreuses années dans la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité et, plus généralement, la responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle a ainsi développé un programme de promotion des talents féminins (Women@Page), qu'elle sponsorise aujourd'hui au niveau mondial chez PageGroup. Elle est par ailleurs membre de l'association À Compétence Égale et Dirigeante Alliée, engagée aux côtés de l'association L'Autre Cercle. Sur le secteur du recrutement, Isabelle est administratrice du Prism'emploi depuis de nombreuses années. Ses activités sur ces deux dernières années :

- Auteure du livre « Le recrutement réinventé » aux éditions du Cherche Midi
- Administratrice du Lab RH (<https://www.lab-rh.com/>)
- Intervention au salon VivaTech 2019 sur les talents féminins dans les carrières STIM
- Signataire de la Charte #StOpE contre le sexisme ordinaire en entreprise

Quel est l'intérêt d'embaucher des jeunes diplômés (JD) ?

D'un point de vue général, l'embauche de jeunes diplômés peut être intéressante pour les entreprises à la recherche d'une approche nouvelle, de jeunes professionnels ayant récemment acquis des compétences (surtout lorsqu'il s'agit de compétences techniques, qui ont tendance à évoluer très rapidement) et maîtrisant les dernières technologies ou outils (santé, informatique, chaîne d'approvisionnement, finance, RH, marketing, ...).

De nombreux stéréotypes sont attachés aux jeunes diplômés, en ce qui concerne leurs attentes, ce qu'ils sont prêts à donner et la manière dont ils se différencient des autres générations. D'après ce que nous observons en tant que professionnels du recrutement, les attentes sont globalement partagées par tous les candidats, quel que soit leur âge. Les compétences relationnelles et la motivation ne peuvent pas être évaluées par tranche d'âge. Il s'agit d'une question individuelle.

Quelles sont les difficultés pour attirer les JD ?

Dans un marché qui était jusqu'à récemment très favorable aux candidats, y compris aux jeunes diplômés, la principale difficulté pour les entreprises était de présenter une proposition d'employeur de grande valeur pour cette population à la recherche d'une première expérience professionnelle, parfois légèrement idéalisée. Les attentes étaient très élevées sur tous les aspects : salaire, équilibre/flexibilité entre vie professionnelle et vie privée, formation, opportunité internationale, environnement de travail, etc. Toutes les entreprises n'ont pas les moyens, que ce soit en matière de ressources financières ou humaines, de proposer une telle offre, en prenant en compte toutes ces dimensions. Chez PageGroup, nous avons eu la chance de travailler sur ces différents aspects et d'obtenir la reconnaissance du travail accompli en recevant, entre autres, le label «Top Employer».

“ Les compétences relationnelles et la motivation ne peuvent pas être évaluées par tranche d'âge. Il s'agit d'une question individuelle ”

Comment voyez-vous les JD ?

Je pense que les jeunes diplômés d'aujourd'hui sont encore très semblables à leurs prédécesseurs, mais qu'ils vivent dans un environnement beaucoup plus rapide et s'adaptent donc différemment. Ils sont très conscients du besoin actuel d'adaptabilité et d'apprentissage perpétuel. Je les considère comme dynamiques, j'aime l'idée d'un regard neuf sur les choses existantes. Je pense qu'il serait naïf de ne pas mentionner le salaire et les avantages sociaux qui restent des éléments clés pour tous. Et je crois que, parallèlement, pour les attirer, il est essentiel de continuer à travailler sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, sur la flexibilité, et de suivre de manière cohérente le développement des compétences de gestion des cadres existants, ainsi que de s'assurer que l'entreprise propose un parcours de formation et de développement des compétences approprié. Un groupe international comme le nôtre a par exemple, besoin de travailler sur les parcours de carrière et de s'assurer que les mutations internationales sont rendues accessibles. Et aussi, un point clé : les jeunes diplômés, plus que tout autre professionnel, aspirent à un management inspirant.

Qu'est-ce qui fait de vous un employeur attrayant pour un JD ?

Je pense que le fait d'être un employeur ouvert à tous, axé sur les potentiels, et de croire sincèrement qu'ensemble nous pouvons amener de la valeur pour nos clients est un bon début. Si en plus, vous pouvez offrir un environnement de travail agréable, un parcours de carrière clair avec diverses opportunités (mobilité interne, entre marques / industries / pays), faire preuve de passion dans ce que vous faites et vous assurer que ceux qui réussissent le mieux sont récompensés (promotion, incitations, primes, etc.), alors vous êtes probablement proche d'avoir le bon mélange.

Quelles compétences sont incontournables lors d'un recrutement ?

En matière de compétences lors du recrutement, nous nous attendons à ce que tout professionnel fasse preuve de bonnes capacités de communication et de volonté de réussir dans ce qu'il fait. Une réelle capacité d'adaptation au changement est essentielle de nos jours dans un environnement en mutation rapide, mais là encore, la volonté d'apprendre et de se développer, la détermination dont on fait preuve et un bon esprit d'équipe sont très précieux. Lors du recrutement de collègues, nous évaluons également dans quelle mesure il existe ou non une adéquation culturelle entre les valeurs de notre entreprise et celles du candidat, car nous savons que c'est un véritable facteur de rétention à moyen/long terme.

Les compétences relationnelles peuvent avoir une grande importance et faire vraiment la différence entre un bon candidat et un grand professionnel.

Ceci dit, nous sommes aussi en mesure d'engager un jeune diplômé sans expérience préalable (stage), avec un parcours différent de celui prévu initialement. S'il fait preuve de bonnes compétences relationnelles et de la volonté d'apprendre, ainsi que d'un comportement cohérent et d'une motivation farouche, nous sommes prêts à le faire.

“ L'intelligence artificielle est très utile pour le filtrage/la recherche d'une grande quantité de données et l'exécution de tâches qui prennent beaucoup de temps, mais attention à ne pas reproduire les biais cognitifs ”

Compétences et numérique : comment pensez-vous que le numérique contribue à l'identification/évaluation des compétences ?

Nous avons déjà testé ou nous travaillons avec des outils d'identification/évaluation des compétences. Sur notre site web, les candidats peuvent trouver notre outil d'appariement JobMatch : ce programme analyse en profondeur un curriculum vitae et, à partir des compétences (matérielles et humaines) mentionnées dans le document, affiche les offres d'emploi susceptibles de correspondre à votre profil. Comme mentionné précédemment, nous avons récemment lancé un outil pour évaluer les compétences non techniques dans le cadre du recrutement de candidats à la vente, et notre équipe spécialisée Page Assessment s'appuie sur un panel de tests de personnalité et d'évaluation des compétences assisté numériquement, notamment dans le cadre du recrutement à distance. La restriction des biais cognitifs, le développement des données disponibles dans l'outil (nurturing) pour être aussi spécifique que possible et être pertinent pour de plus en plus de profils/situations/applications devraient être améliorés.

L'intelligence artificielle est très utile pour le filtrage/la recherche d'une grande quantité de données et l'exécution de tâches qui prennent beaucoup de temps, mais attention à ne pas reproduire les biais cognitifs. Les jeunes diplômés peuvent révéler qu'ils ont moins peur du numérique / de l'I.A. et sont, de toute façon, habitués à utiliser le numérique pour effectuer un large éventail de tâches quotidiennes. Nous remarquons que les jeunes diplômés sont assez à l'aise avec les processus de recrutement avec des entretiens 100 % vidéo comme premières étapes par exemple.

Quels sont les principaux changements pour les 10 prochaines années ...ou plus ?

Dans mon livre Le Recrutement Réinventé, j'ai évoqué l'idée d'un CV du futur, qui permettrait une meilleure et plus rapide adéquation entre les offres d'emploi et les compétences des candidats. Ce CV amélioré équivaldrait à un espace de travail étendu, basé sur une chaîne de blocs sécurisée où seraient stockées toutes les informations relatives à la vie professionnelle (déjà existantes pour la certification des diplômés) - telles que les formations suivies, les compétences nouvellement acquises, les actions de volontariat, les résultats de tests (personnalité, langues, compétences informatiques, etc.) par exemple. Grâce à cet espace de travail personnel et partagé, les candidats et les recruteurs pourraient facilement se rencontrer et partager des opportunités.

Jusqu'à peu réservé à la sphère privée, Instagram couvre également la sphère professionnelle. Comme le note **Anne Le Bruchec** – DRH chez JobTeaser « Alors que les jeunes disent être très vigilants sur la préservation de ce qui touche à leur vie privée, on commence à observer une tendance à l'entremêlement entre privé et professionnel sur les réseaux sociaux et à l'expression d'une attente d'avoir un job qui "brille", qui soit "shiny" et donne lieu au partage de stories sur Instagram ».

IV. Les jeunes diplômés ne savent pas chercher un job

Combien de fois entend-on les DRH et les recruteurs se plaindre que la grande majorité des candidatures qu'ils reçoivent ne correspondent absolument pas aux exigences qu'ils ont définies pour un poste ? « Ils répondent à n'importe quelle offre de job et qu'en fin de compte, ils ne regardent pas si le job que l'on propose est vraiment fait pour eux », ajoutent-ils. Or comme le dit **Olivier Marx** – fondateur de Digi rocks, « le vrai problème est que personne n'apprend aux jeunes ce que c'est que chercher un job. Chercher un job n'est pas de trouver une offre, de savoir répondre à une annonce. C'est d'abord travailler sur soi, sur ce que l'on a envie de faire, sur sa présentation (CV, profil sur les réseaux sociaux...). Il faut que les recruteurs comprennent ce que le jeune veut. En fait, c'est avoir une démarche de marketing de l'offre, sauf que là, c'est le marketing de soi. Ensuite seulement il s'agira de faire son « Go to Market » pour se rendre visible et entrer en contact avec les entreprises. »

Mais qui peut les aider ? Les services carrières des écoles et des universités ont de leur côté commencé à délivrer des conseils aux étudiants pour les aider à se positionner et cibler leurs recherches (voir rapport l'orientation professionnelle des jeunes – JobTeaser 2020). Avec la Covid-19, de plus en plus ont également

Un constat partagé par **Pamela Taylor** – Vice President Employer Branding & Talent Acquisition du groupe Bertelsmann qui a été jusqu'à créer un hashtag dédié aux jeunes étudiants et diplômés participant à ses différents programmes, afin qu'ils partagent leurs expériences sur Instagram et contribuent en prolongement à renforcer l'attractivité du groupe auprès de ses cibles.

mis en place des sessions de préparation aux entretiens vidéo. Pôle emploi organise depuis plusieurs années des ateliers pour former et guider les jeunes chômeurs dans la rédaction de leur CV, leur recherche d'emploi et la conduite d'entretien.

Plusieurs entreprises comme le Crédit Agricole vont jusqu'à prodiguer des conseils à leurs futurs candidats sur la manière de se préparer, de comprendre le contenu des offres et de poser leur candidature.

En revanche, travailler sur la connaissance de soi et identifier ses envies relèvent d'une tout autre démarche qui nécessite un coaching réalisé par des professionnels, voire virtuel comme le propose l'outil psychométrique Marco lancé courant 2019 par JobTeaser. Marco⁸ embarque les jeunes dans une série de questionnements tirés des sciences sociales pour permettre aux jeunes d'identifier leurs intérêts professionnels, et appétences pour des domaines métiers.

Une mission pour les entreprises demain ? Oui, car plutôt que d'être submergées de candidatures inadéquates, n'est-il pas préférable qu'elles accompagnent les jeunes en sorte qu'ils candidatent en connaissance de cause, et donc d'eux-mêmes ?

INTERVIEW

Claude Monnier – Sony Music France _____ **PAGE 30**

V. Les jeunes ne sont pas fidèles à leur employeur

Autre affirmation fréquemment relevée à propos des jeunes : ils ne sont pas fidèles ! Les chiffres sur la durée d'un premier emploi en France vont dans ce sens. Selon l'Observatoire du premier emploi⁹ réalisé au début 2020, près d'un jeune sur deux a quitté son premier emploi la première année suivant son embauche et le plus

souvent ce départ est de leur propre fait. Les premières raisons étant parce qu'ils ont trouvé plus intéressant ailleurs (pour 27 %) ou que le poste ne correspondait pas à l'idée qu'ils s'en faisaient (19 %). La rémunération comme raison de départ ne venant qu'en troisième position (16 %).

08 : <https://marco.jobteaser.com>

09 : L'Observatoire du Premier Emploi– Myjobglasses-lfop - janvier 2020.

Près d'un jeune actif sur deux a quitté son premier emploi dès la première année

Pour leur premier emploi ...



46%

**Sont restés en poste
moins d'un an**

Moins de 3 mois	11
3 à 6 mois	14
6 mois à 1 an	21
1 à 3 ans	20
Plus de 3 ans	10
Encore en poste	20

Source : L'Observatoire du Premier Emploi– Myjobglasses-lfop - janvier 2020



Laurent Geoffroy
DRH de KPMG France

Plus généralement, les jeunes ont tendance à rester moins longtemps dans l'entreprise de leur premier emploi. « On observe de plus en plus de cas de jeunes diplômés qui vont partir après 2-3 ans. Non qu'ils ne soient pas heureux dans leur job, mais on ressent chez eux un besoin de changement permanent et une envie de découverte de nouveaux environnements. Ils n'ont pas toujours conscience qu'il faut 4 ans pour maîtriser son métier et être en situation de pouvoir potentiellement accéder à des positions de management y compris dans d'autres entreprises » constate **Laurent Geoffroy** – DRH de KPMG France.

« Toujours est-il que le turnover a doublé sur les vingt dernières années en France et que les difficultés de recrutement ont dépassé les 50 % en 2019¹⁰ selon l'enquête sur les besoins de main-d'œuvre des entreprises, contre 32,4 % en 2016 » constate **Thomas Chardin**, et d'ajouter que « les entreprises n'ont pas pour autant doublé les moyens de lutter contre ces phénomènes ».

Julien Chetot – vice-président Gestion des Talents et Inclusion de Christian Dior Couture, ajoute que « derrière ce qui pourrait ressembler à l'impatience, il y a surtout de l'agilité et une soif

« Derrière ce qui pourrait ressembler à l'impatience, il y a surtout de l'agilité et une soif d'apprendre »

10 : Enquête sur les « Besoins en Main-d'œuvre des entreprises en 2019 » - Pôle emploi.



INTERVIEW

Claude MONNIER

DRH de Sony Music France

“ On doit par principe faire confiance à la génération Z ”

Après une formation en Sciences Humaines, Claude Monnier occupa le poste de DRH Europe du Sud chez monster.com, puis il fût en charge de l'intégration de YSL Cosmétiques au sein de la division Produits de Luxe du Groupe L'Oréal. Il contribue aujourd'hui à la mise en œuvre de la stratégie RH du Groupe japonais Sony.

Comment vois-tu la jeune génération? Que perçois-tu d'elle en termes de codes, d'attentes ?

Je la vois très adaptable, pugnace, elle m'impressionne par sa capacité de résilience. C'est souvent un terme que l'on utilise pour des générations plus âgées. Les attentats, la crise écologique, la crise sanitaire, sont des moments forts dans leur existence et cette génération y trouve souvent des réponses collectives, créatives. Ils sont dans un droit d'inventaire par rapport à ce qu'on est en train de leur léguer. Je les trouve très précis dans leur communication sans pour autant surjouer le fait que c'est une génération sacrifiée : ils ne surcommuniquent pas et ne sont pas dans la plainte.

Ils sont aussi intéressants à écouter lorsqu'ils font une analyse comparative entre ce que l'éducation leur offre, en opposition à ce qu'ils ont développé par eux-mêmes (nouvelles technologies, savoir-être). J'ai une réserve sur ma capacité à comprendre cette génération, car le monde dans lequel ils vivent évolue très vite, et eux aussi. Leur appréciation d'une temporalité courte, intense, rapide est plus développée que ma capacité à comprendre les changements. C'est comme si on marchait sur deux tapis roulants qui ne vont pas à la même vitesse. La vraie limite générationnelle est surtout liée pour moi à cette vitesse relative, et moins à des codes différents.

“ La relation au travail de la génération Z m'interroge sur un point : leur capacité à travailler en collectif, qui est intéressante par rapport aux enjeux des sociétés dans lesquelles nous vivons ”

Et dans son rapport au travail, que penses-tu de la génération Z ?

La recherche de sens qu'on leur attribue systématiquement est vraie dans une certaine mesure, mais ce serait manquer de respect aux plus de 30 ans que de dire qu'ils ont travaillé sans la moindre attente sur ce sujet. Il y a autant de vérités que d'individus, certains n'ont pas trouvé le job de leurs rêves mais ont des obligations économiques, financières, qui font que leur choix, leur relation au travail est contrainte. La relation au travail de la génération Z m'interroge sur un point : leur capacité à travailler en collectif, qui est intéressante par rapport aux enjeux des sociétés dans lesquelles nous vivons. Cette réorganisation du travail en collectif interroge aussi le modèle d'organisation de l'entreprise.

Que faut-il faire pour donner envie à cette génération de venir travailler dans son entreprise ?

Pour avoir eu la chance de côtoyer cette génération pour différents projets, au travers de différentes institutions, ils ont leurs propres moteurs. Je me garderais bien de projeter mes propres leviers sur leur engagement, leur implication, leur motivation. On doit par principe leur faire confiance sur leur capacité à comprendre les enjeux d'une situation. Comme ils ont un parfait sens de la temporalité, quand ils ont un vrai enjeu, ils ne procrastinent pas beaucoup. Par exemple, plein de jeunes se sont rassemblés sur tous les continents sur la question écologique. Ils ont mobilisé plus d'énergie en quelques mois sur cette question que la génération

précédente en 10 ans. Je n'impose donc pas de moteurs, j'essaie de travailler sur le lien avec la génération précédente plus que sur son rapport au travail. “Mettre au travail” fait penser à une notion de contraintes, de livrables. Je pense que cette génération a suffisamment de talent pour qu'on la mobilise sur d'autres choses, dont la créativité.

J'ai l'impression que tu te mets en quatre pour recruter de façon innovante. Peux-tu me parler de tes projets “Talent Factory”?

Chez Sony Music, nous avons quitté les processus de recrutement très outillés, armés, industrialisés (avec CV, lettre de motivation, 3 entretiens, prises de références, des tests techniques). Je ne porte aucun jugement de valeur sur ce qui a été fait auparavant. Cependant, avec ces processus, on regardait dans le rétroviseur, s'intéressant à ce que la personne avait fait avant. On cherchait aussi une réassurance sur un socle académique bien en place. En France, le poids du diplôme et de l'expérience mène parfois à des contradictions quand on recrute des jeunes talents.

Aujourd'hui, dans l'industrie créative et culturelle, je constate que le savoir académique n'a aucune valeur marchande dans mon quotidien d'entreprise, et que les savoir-faire s'apprennent plus dans le poste qu'à l'école. 95 % de la performance et de l'épanouissement d'une personne est une question de savoir-être. C'est d'ailleurs l'enjeu du recrutement : savoir si ça va marcher avec un individu que l'on n'a jamais rencontré. Ce n'est pas parce que ça a marché 6 mois avant dans une autre structure que ça sera forcément le cas après. Nous avons cherché à sortir de l'entretien en face à face qui était empreint de subjectivité et de projections et créé des dispositifs pour permettre aux candidats d'exprimer leur savoir-être dans sa dimension future.

Concrètement, la Talent Factory c'est :

- Entrer en contact avec la nouvelle génération dans leur univers culturel par du contenu qui leur parle (au lieu d'une offre d'emploi classique),
- Les candidats envoient une vidéo de 60 secondes pour exprimer leur passion,
- Un processus décisionnel inversé est mis en place avec un système d'assessment des candidats par eux-mêmes. Ils votent pour ceux qu'ils pensent être à même de réussir dans le poste proposé.

“ Quand on intègre des profils créatifs de la nouvelle génération, au-delà de leur capacité de travail, ce qu'on cherche, c'est qu'ils soient des vecteurs de changement eux-mêmes ”

Quand on intègre des profils créatifs de la nouvelle génération, au-delà de leur capacité de travail, ce

qu'on cherche, c'est qu'ils soient des vecteurs de changement eux-mêmes. Des sources d'inspiration, d'innovation, de conduite de changement de l'entreprise dans son ensemble. Ils permettent que l'organisation soit apprenante. On a tous lu de nombreux livres sur l'entreprise de demain, la digitalisation, la créativité, le transversal... mais si on ne recrute pas de jeunes, on passe à côté de quelque chose qui a beaucoup d'impact.

Nous avons reçu 60 000 candidatures lors du 1er tour, et ceux qui se sont retirés ou se sont fait éliminer par d'autres candidats ont continué à s'impliquer dans le processus jusqu'au bout. Dans la nouvelle version de la Talent Factory, nous sommes même dans une logique de recrutement collectif. Un pool de talents se constitue, définit ses expertises, avec à la clé un contrat de travail unique pour une équipe multiple, ce qui nous amène de nouveaux défis en matière de droit social. Nous pensons que cela correspond aux attentes d'aujourd'hui, en interrogeant l'amont de la chaîne (comment rencontrer les talents) mais aussi l'aval (quelles modalités pour quel contrat ?). C'est un projet expérimental que nous avons lancé d'abord avec un groupe test, et auquel la jeune génération répond très bien.

L'authenticité dans le processus de recrutement permet-il de s'affranchir des codes habituels de recrutement ?

Je le crois, il suffit de voir la place de l'échec dans un CV. C'est rare de parler de ses erreurs. Sur des cycles courts, il y a forcément des choses qui n'ont pas fonctionné. En tant que DRH, il faut savoir prendre du recul et n'intervenir que plus tard dans le processus de recrutement.

Selon toi, quel va être l'impact de la crise sur les jeunes talents ? Cela va-t-il accélérer un clivage social ?

Cela dépend des secteurs. Dans certains secteurs, seuls certains postes seront disponibles donc on risque d'avoir une réaction de protection, avec des processus très armés, pour vérifier que l'on ne se trompera pas. Il y a des secteurs d'activités où les RH vont répartir les rôles différemment entre candidats, managers et RH, et répartir la prise de décision. Je ne crois pas qu'une décision puisse reposer sur les épaules d'une personne. Personne ne connaît les facteurs exogènes qui vont impacter les entreprises dans le futur. Nous sommes dans un environnement, une société faite d'incertitudes. Pour la fonction RH, cela pose une vraie dissonance cognitive, mais c'est au cœur de notre métier. La nouvelle génération est bien armée pour répondre à cette incertitude, s'intéressant plus à la valeur qu'au prix des relations ou des choses.

Propos recueillis auprès de Claude Monnier, Chief People Officer chez Sony Music par Anne-Claire Long, Head of Communication chez JobTeaser.

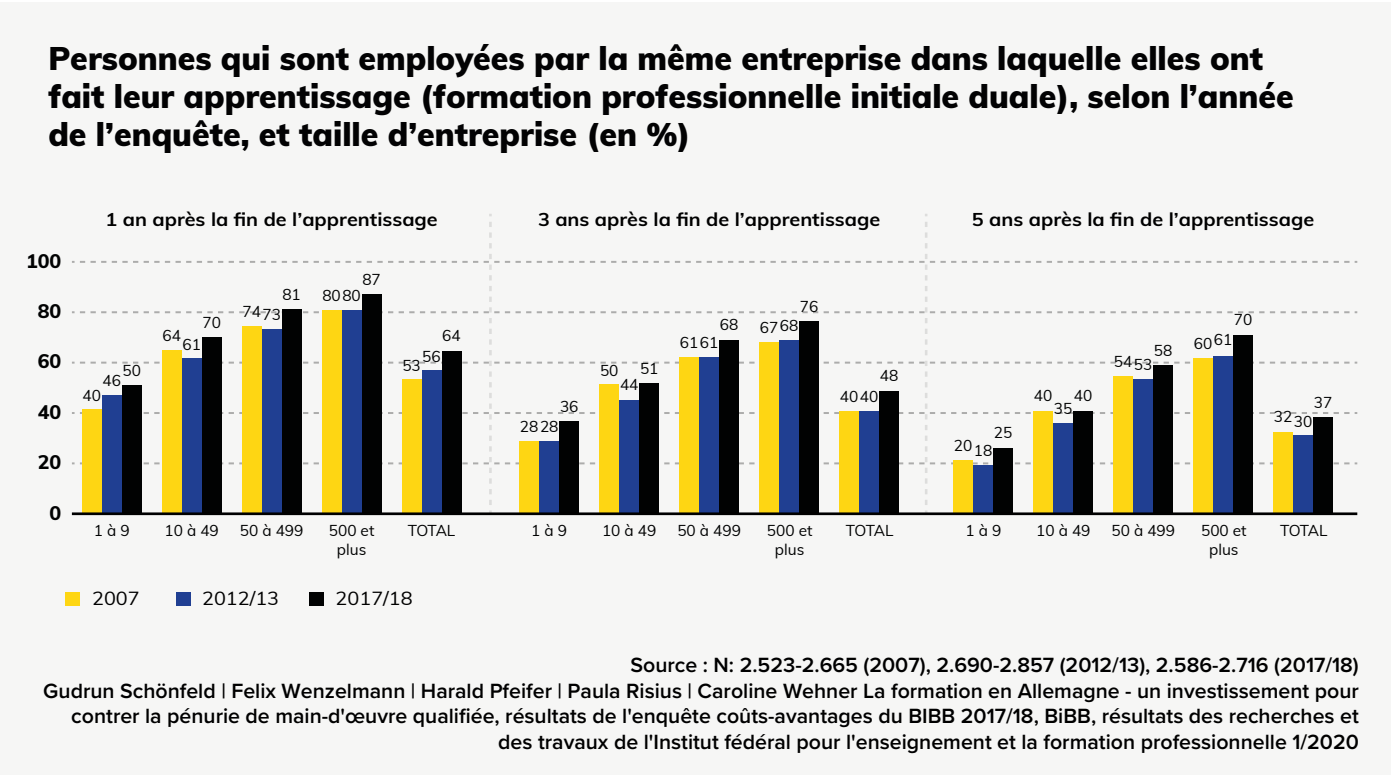
d'apprendre. Nous sommes dans un monde qui accélère et nous devons être capables d'aider les jeunes à se projeter sans les enfermer, tout en étant clairs sur les critères d'évaluation. Il faut leur donner un cadre dans lequel ils savent qu'ils pourront développer leur parcours et être accompagnés pour le réussir. »

Il ne faudrait cependant pas en conclure que les jeunes diplômés sont volontairement « infidèles ». En France du moins. Le baromètre réalisé par l'Apec¹¹ auprès d'eux note en effet que la majorité des Millenials (55 %) souhaite rester cinq ans ou plus dans la même entreprise, contre 26 % pour une durée de trois à cinq ans, ou 24 % pour une période de un à deux ans. Paradoxe donc ? La réponse étant plausiblement à trouver du côté de l'articulation entre promesse employeur et vécu des jeunes une fois embauchés.

En comparaison, les jeunes allemands semblent dans leur globalité moins enclins à rester fidèles à leur

employeur. L'étude Global Millenial¹² publiée par Deloitte en 2019 indique que 42 % des jeunes allemands prévoient de quitter leur employeur dans les deux ans et, en comparaison avec les jeunes français, seuls 37 % pensent y rester cinq ans ou plus.

Cependant, le degré de fidélité dépend également de la nature des études suivies. Ainsi les jeunes allemands sortants de formations « duales » (par apprentissage/ alternance) restent plus longtemps dans la même entreprise à la suite de leur formation, notamment si l'entreprise est importante sur le marché. Ainsi, 70 % des jeunes issus de formation par apprentissage restent au moins cinq ans dans les entreprises de plus 500 salariés. Cette singularité de l'apprentissage résulte du fait que, dans la très grande majorité des cas, l'entreprise de leur premier emploi est celle dans laquelle ils ont fait leur apprentissage, ils ont donc eu le temps de la connaître, de s'intégrer et de confirmer leur choix.



Plus avant, en 2018, 71 % des jeunes diplômés allemands de la formation professionnelle duale sont employés par la même entreprise dans laquelle ils ont effectué leur formation (Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht 2020¹³). Pour eux, le temps de recherche d'emploi est nul ou de quelques mois (par exemple, s'il y a des frictions ou autre, mais dans ce cas le jeune ne cherche pas, il attend une offre qui lui corresponde). Une enquête sur les jeunes ayant suivi une formation professionnelle duale montre

qu'entre 2017 et 2018, en moyenne deux tiers restaient dans la même entreprise pendant au moins un an à la suite de leur formation (la même entreprise dans laquelle les jeunes ont poursuivi leur formation), 48 % restent pendant trois ans et 37 % pendant au moins cinq ans (ils sont 70 % dans les grandes entreprises). En outre, au cours de la dernière décennie, les jeunes ont tendance à rester plus longtemps avec leur premier employeur¹⁴.

11 : Baromètre Apec jeunes diplômés 2018 – Apec.

12 : Enquête mondiale du millénaire de Deloitte Une « génération perturbée » en Allemagne - mai 2019.

13 : https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2020.pdf

14 : La formation en Allemagne - un investissement contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, résultats de l'enquête coûts-avantages du BIBB 2017/18, BiBB, résultats des recherches et des travaux de l'Institut fédéral pour l'enseignement et la formation professionnelle 1/2020.

Contradiction entre volonté de rester longtemps dans l'entreprise employeuse et fidélité à son employeur

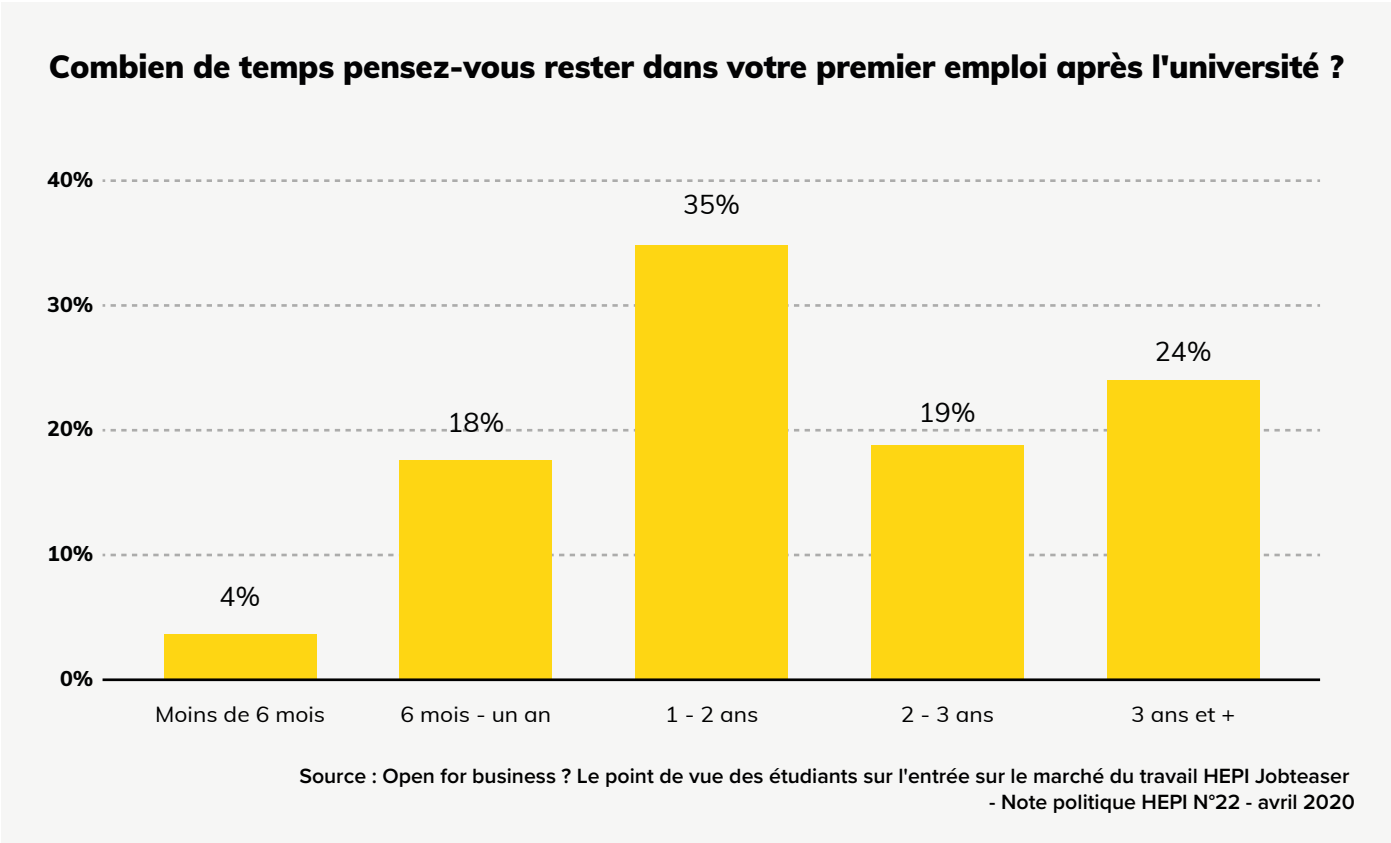
Une enquête conduite par l'université de Bamberg¹⁵ montre que les « candidats », dont 41 % recherchent activement un emploi, préfèrent aujourd'hui rester plus longtemps avec le même employeur qu'il y a dix ans. Il y a 10 ans, 43,3 % des candidats déclaraient vouloir rester chez leur employeur pendant moins d'un an.

Dans l'enquête 2020, la proportion de candidats souhaitant rester dans l'entreprise actuelle pendant plus de 10 ans a triplé (ils ne sont plus que 15,8 % à vouloir rester moins d'un an). Néanmoins, les employeurs pensent de leur côté que leurs employés vont rester moins longtemps dans la même entreprise dans le futur.

Les futurs diplômés britanniques envisagent de rester moins longtemps que les français dans leur premier emploi

En comparaison des jeunes français, les jeunes britanniques apparaissent sensiblement moins enclins à rester longtemps dans leur premier emploi. L'enquête réalisée par HEPI et JobTeaser en 2020 note que

57 % pensent qu'ils y resteront deux ans ou moins, et seulement 24 % d'entre eux plus de trois ans. Une attitude qu'il convient de mettre en parallèle avec la grande fluidité qui caractérise le marché du travail britannique.



VI. Une attractivité à revisiter : réputation, transparence et simplicité de la marque employeur

Des candidats désormais soucieux de la solidité et de la réputation de leur futur employeur

La crise de la Covid-19 a naturellement fait (ré)-émerger l'expression d'une demande particulièrement forte de « réassurance » de la part des candidats. Une étude

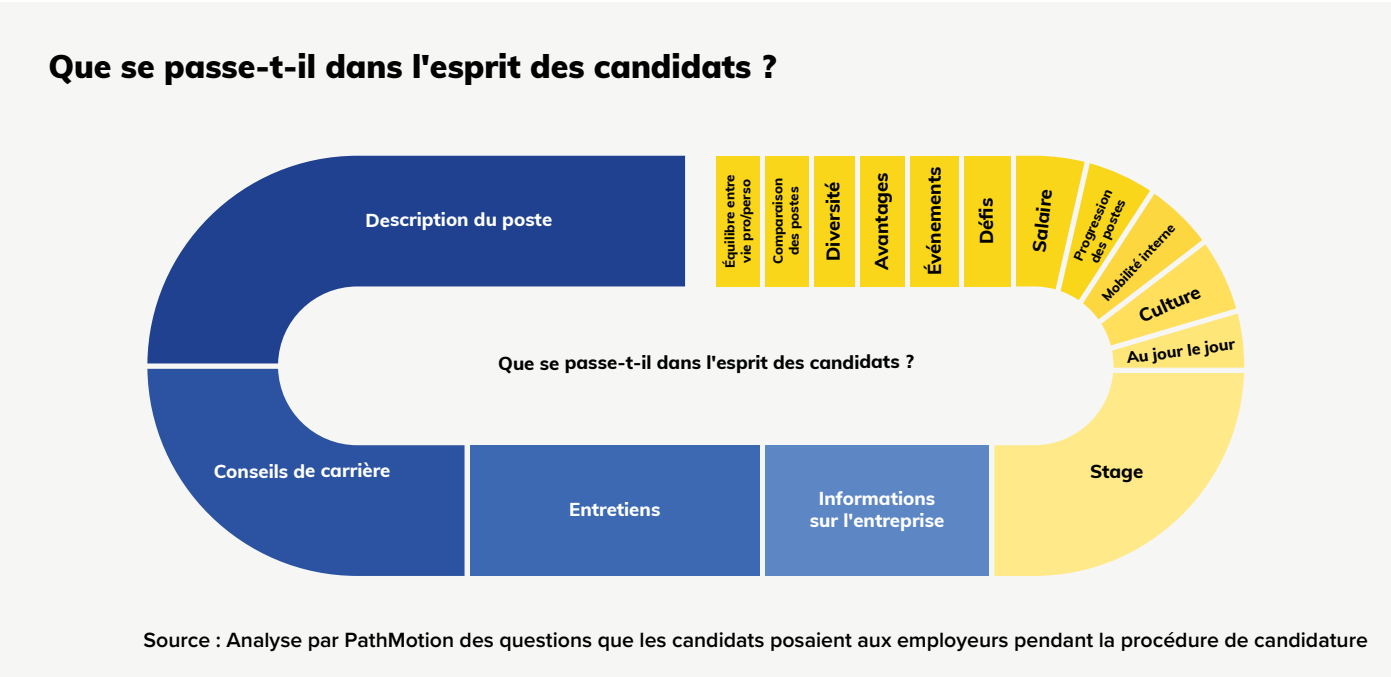
réalisée en 2016¹⁶ sur les questions posées aux recruteurs par près de 3 millions de candidats montrait que les principales interrogations de ces derniers concernaient

15 : Auprès de 1 000 entreprises et 3 500 personnes, tous statuts confondus. Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S. Employer Branding - Selected Results of the Recruiting Trends 2020, Rapport de recherche, Otto-Friedrich-University Bamberg.

16 : Ce que quatre années de recherche (et Covid-19) révèlent sur les attentes des candidats - PathMotion – 2016.

jusqu'alors les phases de candidature et les entretiens (26 %). Ces questionnements sont désormais passés en second plan (10 %) et les questions sur l'entreprise, sa solidité et sa réputation, ainsi que la description du job ont augmenté de 15 %. Cette évolution, certainement appelée à durer, témoigne que désormais les candidats

s'attachent avant tout à la réputation de l'entreprise et à la sécurisation de leur emploi. De fait, la stabilité de l'entreprise et la manière dont elle traite ses employés deviennent clé dans le contexte ambiant d'incertitude et très certainement durant les prochaines années.



L'enquête conduite par JobTeaser en septembre 2020 témoigne de l'importance des questionnements des candidats sur l'entreprise, sa mission et les perspectives qu'elle peut offrir. Ainsi, les recruteurs notent qu'un quart des candidats demandent plus d'informations sur l'entreprise, sa mission, son approche par rapport au développement durable ; et que 28 % des candidats seraient plus

exigeants par rapport aux missions proposées dans l'offre d'emploi, les perspectives d'évolution, etc. Constat que l'on retrouve du côté des candidats pour lesquels les conditions de travail (65,2 % d'entre eux), l'équilibre vie privée / vie professionnelle (40,8 %) et le salaire (38,1 %) sont les points qu'ils jugent essentiels dans leur recherche d'emploi.

Les conditions de travail	3 656	65,22%	La réputation de l'entreprise	1 327	23,67%
L'équilibre vie privée/vie professionnelle	2 247	40,08%	Les formations délivrées dans l'entreprise	976	17,41%
Le salaire	2 133	38,05%	L'égalité hommes / femmes	906	16,16%
L'accompagnement dans l'intégration	1 735	30,95%	La politique de diversité	431	7,69%
L'engagement social de l'entreprise	1 376	24,55%			

Cela étant, même si la crise de la Covid-19 a cristallisé la question de la sécurité de l'emploi, ce sujet n'a pas attendu cette crise pour figurer parmi les attentes des jeunes allemands. Ainsi, une enquête réalisée par Shell auprès des jeunes en 2019¹⁷ (tous niveaux de

qualification confondus), faisait ressortir la sécurité de l'emploi parmi les trois principales attentes des jeunes allemands. Sur ce volet, 93 % des jeunes considèrent qu'un emploi sûr est (très) important.



Julien Chetot
Vice-président Gestion des Talents
et Inclusion chez Christian Dior Couture

Face à la situation de la Covid-19, quelques entreprises, comme la Maison Dior, ont notamment décidé de suivre et d'accompagner les candidats et stagiaires de manière individualisée, tel un coaching. « Nous avons considéré qu'il était important d'agir vis-à-vis d'eux en toute honnêteté et de les conseiller autant que nous le pouvions. Peut-être que nous les retrouverons dans deux ans, dans tous les cas nous avons le sentiment d'avoir semé des graines pour après-demain dont nos candidats se souviendront », explique **Julien Chetot** chez Christian Dior Couture.

De fait pour **Michel Barabel** – directeur scientifique de l'Executive Master RH à Sciences Po Paris¹⁸ « Les périodes de crise sont des périodes de test de la relation employé-entreprise. Autant il est facile de bien faire, bien gérer et accompagner ses collaborateurs quand tout va bien, autant cela devient un réel test de la véracité et de la permanence des engagements pris dans des contextes tels que celui que nous vivons aujourd'hui ».

Sommes-nous du même coup à un tournant invitant les entreprises à devoir concrétiser encore davantage leur marque employeur ? C'est très plausible. Ceci d'autant plus qu'elles s'adressent principalement aux jeunes en attente de preuves.

« Les périodes de crise sont des périodes de test de la relation employé-entreprise »

Quelle est votre marque employeur ?

« Quelle est votre marque employeur ? » « Il va falloir nous occuper de créer notre marque employeur ! ». Bien que ce concept, soit un puissant déterminant de l'attractivité des entreprises à l'égard des jeunes diplômés, il porte en lui des contradictions majeures. À commencer par le terme de « marque ». Il pourrait donner à penser qu'il s'agit d'un objet, d'un concept autonome différencié et autoporteur à l'instar des marques consommatrices comme Apple, Volkswagen ou encore Harrods. En outre, une marque employeur, comme toute marque, signe l'idée d'un commencement, de son lancement, alors même qu'elle est une résultante.

Ces écueils et assimilations au concept de marque tel qu'utilisé pour les biens de consommation expliquent possiblement qu'une grande part des jeunes aient un jugement nuancé sur la pertinence des communications faites sur la marque employeur. Qu'elles ne sont pas ou peu incarnées, qu'il s'agit d'un objet [OVNI] de communication sans réel fondement. Peut-être est-ce aussi parce que trop d'entreprises prennent le sujet à l'envers en partant de la nécessité de « créer » une marque employeur, sans faire l'effort de réaliser en premier lieu un exercice d'introspection.

17 : Shell Jugendstudie 2019 - Une génération prend la parole - <https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie.html>.
18 : Michel Barabel est directeur scientifique : «EMRH», «Certificat leadership et Management complexe», «Certificat Manager à l'ère digitale » à Sciences-Po Executive.

Dans une vision extrême, la marque employeur idéale pour attirer les talents est celle qui n'existe pas. Elle n'a pas de commencement. Elle est incarnée par une multitude de dimensions touchant à la manière d'intégrer, de gérer et accompagner les talents, qui préexistent à la marque et qui, réunies font LA marque employeur. Elle est en fin de compte incarnée sans qu'il soit nécessaire d'en faire part.

Certes, dans un contexte de compétition pour attirer les meilleurs, les entreprises doivent partager une image de leurs activités en interne avec des cibles qui, tant qu'elles n'en font pas partie, n'en ont qu'une connaissance parcellaire, voire nulle.

Aussi faut-il bien un commencement, cependant celui-ci n'est pas la marque employeur.

L'impératif de la symétrie, de l'authenticité et de la transparence

Il ne s'agit bien entendu pas de faire preuve d'angélisme en cherchant à tout prix à présenter sa marque employeur sous son meilleur jour. Mais d'apporter des éclairages sur le fonctionnement et les valeurs de l'organisation

en faisant preuve d'honnêteté, d'authenticité et de cohérence entre les messages et la réalité de ce qu'est l'entreprise.

Pour **Benoît Serre**, Vice-président de l'ANDRH : « Les jeunes diplômés sont particulièrement sensibles à la cohérence et aux perspectives. Ils sont très sensibles à la cohérence des organisations entre le discours et la manière dont ils vont être recrutés, puis onboardés et ensuite évalués.

De même, s'agissant des perspectives données et le respect des engagements pris lorsqu'ils ont été embauchés, les jeunes veulent qu'on leur donne des critères précis d'évaluation de leur performance. Ils considèrent que, dès qu'ils sont remplis, ils doivent évoluer. C'est réellement vécu comme un droit, une conséquence du deal qu'ils ont accepté à leur arrivée. Et si l'organisation ne respecte pas la parole donnée, que de multiples pourraient justifier de refus à ce moment T, c'est le départ garanti. ».

« Ils sont très sensibles à la cohérence des organisations entre le discours et la manière dont ils vont être recrutés, puis onboardés et ensuite évalués »



Benoît Serre
Vice-président de l'ANDRH

Ce que confirme **Mathilde Le Coz** - directrice du Recrutement, du Développement des Talents, de l'Innovation RH et de la Marque Employeur chez Mazars. Pour elle, une vraie symétrie des attentions fait la différence : « Il est important d'avoir les bons outils et la bonne notation. Mais le fondamental c'est la qualité de la relation avec les candidats. Les outils servent aux recruteurs pour une meilleure prise de décision et davantage d'efficacité opérationnelle dans le but de se dégager du temps afin de développer une relation plus qualitative avec les candidats. ».

« Mais le fondamental c'est la relation avec les candidats »

Aujourd'hui, les candidats sont moins naïfs par rapport aux efforts de marque employeur et reviennent à des fondamentaux de la relation avec l'entreprise : ai-je été bien accueilli, est-ce que la promesse employeur est tenue, quelle attention est portée aux collaborateurs ?

« Aujourd'hui, les candidats sont moins naïfs par rapport aux efforts de marque employeur et reviennent à des fondamentaux de la relation avec l'entreprise »

Quand on sait que la moitié quittent leur employeur dans les premiers mois ou années car le poste ne correspondait pas à leur idée initiale, faire preuve de transparence et d'honnêteté évite de tels écarts et déceptions avec les coûts supplémentaires générés pour trouver une nouvelle recrue !

De plus, la crise de la Covid-19 a montré combien être transparent est désormais majeur. Une étude réalisée par LinkedIn auprès de 700 membres de comités exécutifs¹⁹ a montré que 74 % affirmaient que les collaborateurs attendent désormais une plus grande transparence de la part de leur leadership.

Il est tout aussi important de faire preuve d'authenticité. Comme le note **Claude Monnier** - DRH de Sony Music

France : « Les process de recrutement ont été trop longtemps asymétriques. Il faut retravailler la symétrie de l'attention dans nos process de recrutement. Trop de DRH veulent être gentils, car un candidat est un client potentiel. Ça peut se concevoir. Mais la notion de symétrie est le facteur clé de succès pour permettre au candidat d'être authentique.

On ne doit pas être dans le rapport de séduction du type : j'embellis les choses, ni dans le rapport tronqué où on contrôle tout : je vais dissimuler des choses. Le process de recrutement a besoin d'une seule règle : l'authenticité. Sinon, on ne fait qu'augmenter le risque que le processus soit à la fin un échec avec départ sous six mois. ».

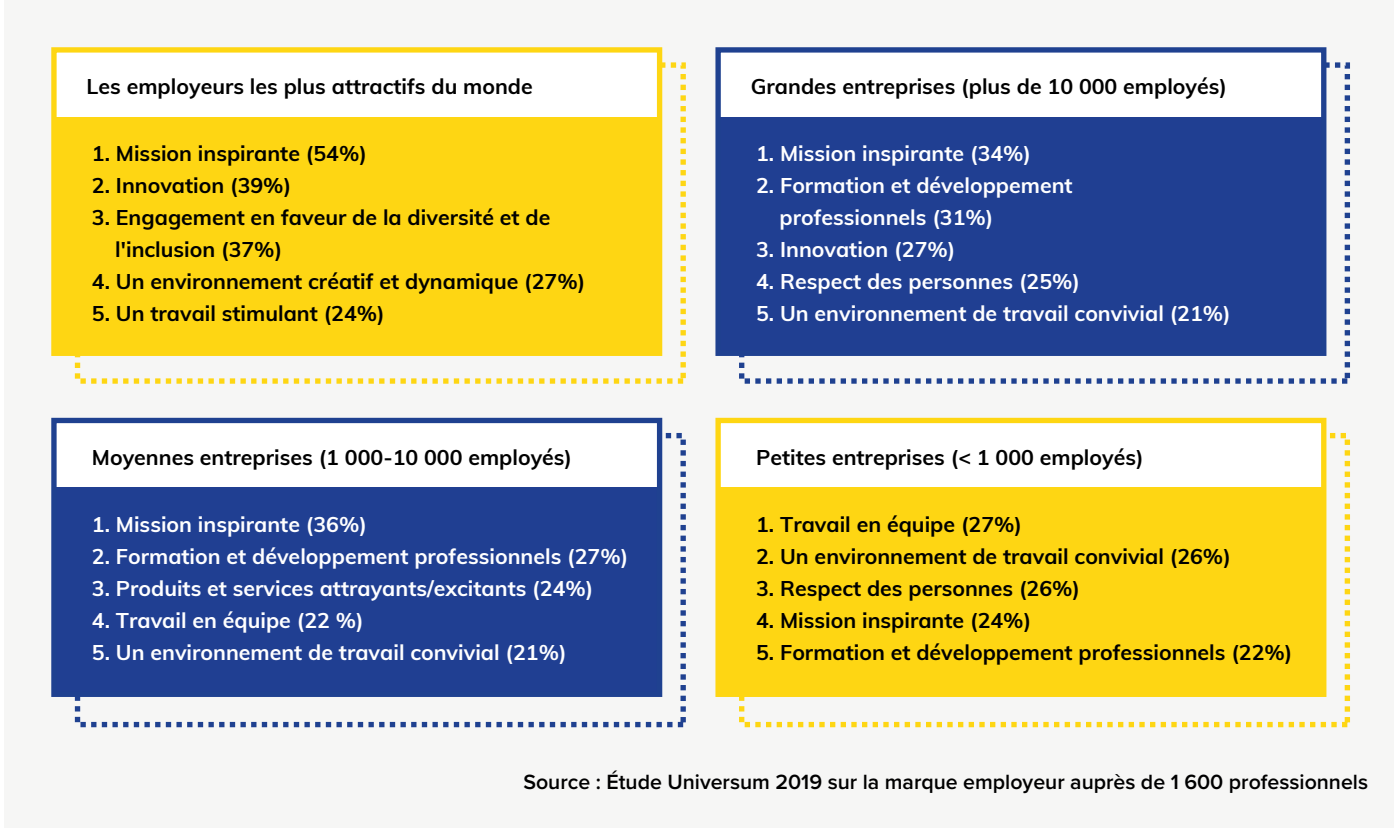
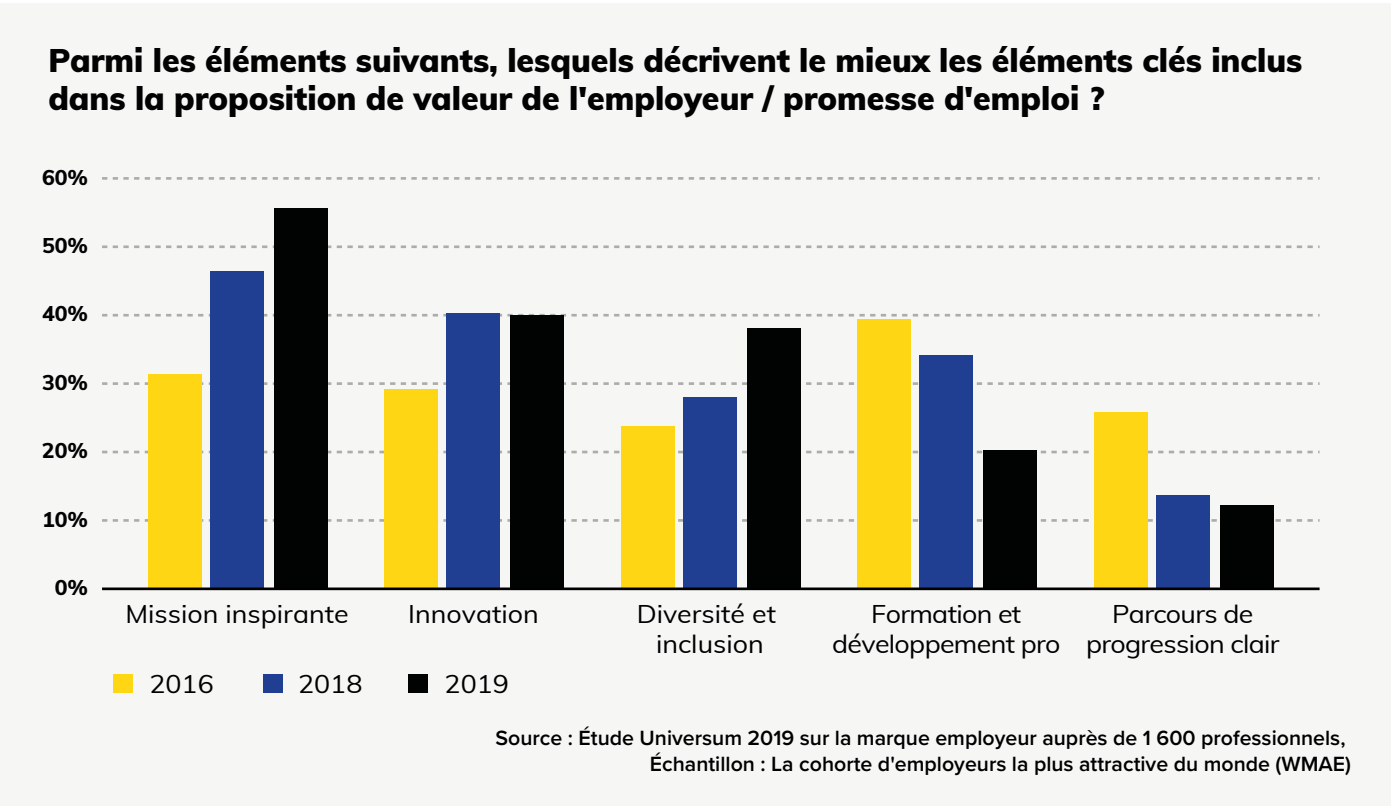
L'exemple de la « Boîte à Stéréotypes » chez KPMG : Entre jeu et exercice de transparence

KPMG a introduit un exercice assez original, durant les sessions de recrutements, destiné à lever les idées reçues que peuvent avoir les jeunes diplômés sur le métier et l'entreprise. Par groupe, les candidats sont invités à écrire et déposer dans une boîte les images, perceptions, les « idées reçues » qu'ils peuvent avoir sur l'entreprise, ses pratiques ou ses métiers. Des collaborateurs entre trois et cinq ans d'expérience répondent ensuite aux remarques déposées dans la boîte.

« L'objectif au travers de cet exercice est d'abord d'être transparent, en répondant à l'ensemble des "préjugés" exprimés. La clé est l'honnêteté dans les réponses. Certaines idées reçues peuvent être fondées, et il faut le reconnaître. D'autres, non, et il faut les expliquer. Cette approche a enfin le mérite de l'extrême simplicité et contribue notablement à casser les idées reçues et à éclairer notre image de marque employeur dès le début de notre processus de recrutement » indique **Laurent Geoffroy** - DRH de KPMG.

¹⁹ : LinkedIn a mené une enquête auprès de plus de 700 cadres de niveau C dans différents pays, dont le Royaume-Uni, l'Allemagne, les Pays-Bas et l'Irlande - provenant d'entreprises comptant plus de 1 000 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 250 millions de livres sterling - afin de comprendre leur expérience aux commandes de leur organisation pendant la Covid-19, le 23 septembre 2020.

En cela, les responsables de la marque employeur et les recruteurs devront redoubler d'efforts pour rassurer les candidats sur ces deux dimensions. En particulier, ils devront apporter des preuves concrètes de la capacité de leur organisation à pouvoir s'engager sur leur « stabilité » et à accompagner les nouveaux embauchés dans un environnement sanitaire aux impacts multiples sur les conditions et la qualité du travail.



« L'entreprise à mission », définie en France dans la loi Pacte du 22 mai 2019, intègre dans ses statuts un objectif d'ordre social ou environnemental. En complément à la mission d'entreprise, la Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) participe à la définition de ce qu'est le travail dans l'entreprise de demain et de son impact social sur son environnement. En outre, au-delà des dimensions relatives à la gouvernance, à l'environnement, ou encore à l'éthique, l'entreprise du futur devra encourager et abonder les actions des salariés ayant un impact social.

Ce champ, encore relativement nouveau, est aujourd'hui mobilisé pour attirer et retenir les collaborateurs.

Comme l'observaient récemment les dirigeants de Louis Vuitton dans une interview dans un grand quotidien français²⁰ – « Dans 95 % des entretiens de recrutement, les premières questions que nous posent les candidats sont : "que faites-vous en matière de développement durable, d'inclusion et de diversité, qui pourrait me rendre fier d'appartenir à votre groupe ?" » et d'ajouter « Si vous n'investissez pas dans ces domaines, vous ne pourrez pas recruter ». Or, même si les préoccupations immédiates des jeunes sont de trouver un emploi dans le contexte actuel de crise de la Covid-19, la mission d'entreprise deviendra certainement un engagement nécessaire pour les entreprises soucieuses d'attirer leurs talents pour demain.



20 : <https://www.lefigaro.fr/industrie-mode/developpement-durable-upcycling-diversite-le-succes-de-louis-vuitton-sera-ce-lui-du-groupe-20200919>.



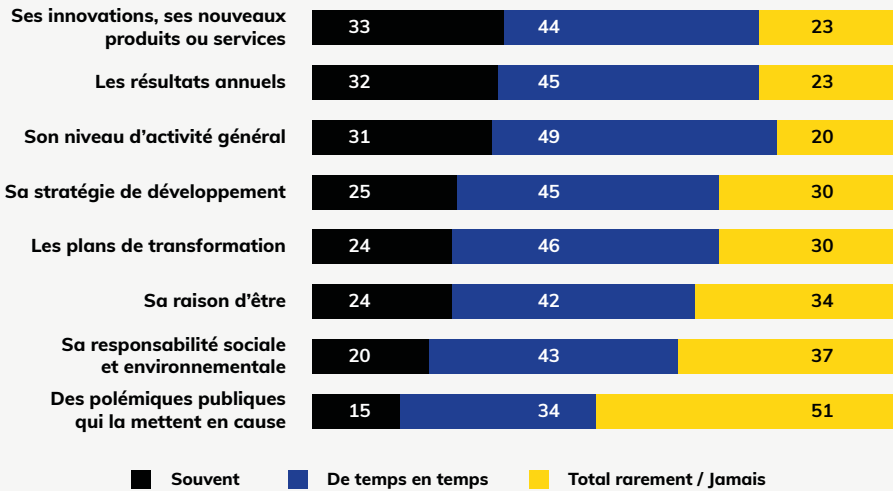
Déborah Penaud
Responsable du développement
RH de BPI France

Une exigence que confirme **Déborah Penaud** – responsable du développement RH de BPI France, qui, pour renouveler le processus d'intégration/onboarding, a réalisé une enquête auprès des nouveaux arrivants. Elle a ensuite analysé les rapports d'étonnement de ceux récemment embauchés : « les premières attentes qui en sont ressorties ont été de mieux connaître le sens/ la mission de l'entreprise, le sens de leur mission et le sens de leur travail ».

Par ailleurs, le sujet de la « mission », de la raison d'être, se répand aussi dans le monde des start-ups. Elles ont longtemps attiré en capitalisant principalement sur l'aventure entrepreneuriale, sur la disruption entre le monde ancien et « des projets passionnants ». Une récente étude réalisée en France par PayFit²¹ auprès des entreprises du CAC-40 et du Next 40²² indique que si un peu plus du tiers (36 %) des entreprises du Next 40 ont déjà une raison d'être dans leur statut, plus de la moitié (55 %) y travaillent aujourd'hui ou prévoient de le faire.

Cependant, il y a encore du chemin à parcourir si l'on se réfère à l'étude réalisée par l'Ifop pour le cabinet No Com en novembre 2019²³. Le « Baromètre de la raison d'être » indique que 34 % des salariés n'ont jamais ou rarement entendu parler de la raison d'être de leur entreprise et 42 % de temps en temps.

Entendez-vous parler de ces sujets concernant votre entreprise ?



Source : Le Baromètre de la Raison d'être novembre 2019, Tikehau Capital, Essec Business School, Les Echis, Radio classique

La crise de la Covid-19, avec les interrogations qu'elle a soulevées auprès des jeunes sur l'engagement des entreprises dans la société, se traduira certainement par la montée en puissance de ce sujet dans les années à venir.

21 : Next 40 et CAC 40 : après la crise sanitaire, quels sont les nouveaux défis RH ? – PayFit – juillet 2020.
22 : 40 jeunes entreprises françaises considérées comme prometteuses et susceptibles de devenir des leaders technologiques.
23 : Le Baromètre de la Raison d'être – No Com, en partenariat avec Tikehau Capital et l'ESSEC Business School par Ifop – Enquête auprès de salariés d'entreprises de plus de 500 collaborateurs – novembre 2019.

B. Les regards des jeunes diplômés sur les entreprises

I. Comment les jeunes choisissent-ils ?

La marque employeur, Graal de l'attractivité candidats ?

En tous les cas, les DRH interrogés par l'ANDRH sont nombreux à le penser : « 98 % d'entre eux pensent que demain, l'image et la réputation de l'entreprise constitueront des enjeux primordiaux en termes RH et 97 % pensent que le DRH / RRH va devoir développer la marque employeur²⁴ ».

représentants de grands groupes et des centaines de jeunes, nous avons pu observer que ces derniers étaient particulièrement réceptifs aux discours d'entreprises sincères, pragmatiques. En revanche, dès que le discours autour de la marque employeur apparaît comme trop travaillé ou trop dans le registre de la communication, cela n'a qu'un faible écho auprès des jeunes et peut même provoquer une certaine défiance. » – **Laure Belot**, journaliste dans « Les Millennials et le travail : l'entreprise au défi²⁵ ».

« En revanche, dès que le discours autour de la marque employeur apparaît comme trop travaillé ou trop dans le registre de la communication, cela n'a qu'un faible écho auprès des jeunes et peut même provoquer une certaine défiance »

Ce commentaire de **Laure Belot** est à rapprocher du décalage de perception qu'ont les jeunes et les DRH sur la marque employeur. L'étude en référence indique ainsi que seuls 42 % des salariés de 20 à 30 ans estiment que leur entreprise développe une politique RH propre à recruter et fidéliser les jeunes talents, quand 80 % des DRH/RRH pensent que leurs salariés ont cette opinion.

En tout état de cause, la Covid 19 a fait évoluer les priorités du moment sur la marque employeur. Ainsi, l'étude réalisée par JobTeaser en septembre 2020 montre que les jeunes privilégient en premier lieu des dimensions telles que les conditions de travail, l'équilibre vie professionnelle/vie privée et le salaire, bien avant l'engagement social (cf. 2.A.VI Une attractivité à revisiter : réputation, transparence et simplicité de la marque employeur).

Les attentes des jeunes talents en matière de marque employeur - Le top 5

- 1 - les conditions de travail
- 2 - l'équilibre vie pro / vie perso
- 3 - le salaire
- 4 - l'accompagnement dans l'intégration (onboarding)
- 5 - l'engagement social de l'entreprise

Source : enquête JobTeaser auprès des jeunes étudiants - Septembre 2020

24 : RH 7.0 Les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines – ANDRH - 2017.
25 : Les Millennials et le travail : l'entreprise au défi Enquête Cegos - avril 2017.

Le choix du premier emploi : le hasard et la nécessité bien avant l'envie

Cependant, au risque de décevoir ceux qui considèrent que la marque employeur serait l'Alpha et l'Omega pour attirer les jeunes talents, les jeunes diplômés semblent plutôt être prosaïques dans leurs choix. Les résultats de l'Observatoire du premier emploi commandité à l'Ifop

par Myjobglasses, montrent ainsi que si la passion a été un facteur de choix important pour de l'ordre de 30 % des Bac+2 à Bac+5 et plus, les choix par opportunité ou par nécessité représentent une part significative (proche de 50 %) des motivations des jeunes.

Les jeunes ont fait le choix de leur premier emploi ...

BAC	+0	+2	+3/+4	+5 et +
PAR PASSION	18	31	28	29
PAR RAISON	9	9	13	19
PAR OPPORTUNITÉ	34	35	27	34
PAR NÉCESSITÉ	35	21	29	16

Source : L'Observatoire du Premier Emploi - Myjobglasses-Ifop - 30 janvier 2020

L'engagement social de l'entreprise c'est bien, le salaire c'est encore mieux

La toile regorge d'études réalisées auprès des jeunes nous indiquant qu'ils sont de plus en plus sensibles à la culture d'entreprise, son éthique, sa mission, son engagement sociétal. Effectivement, l'actualité récente, ajoutée aux enjeux climatiques et de diversité de plus en plus prégnants ont de quoi éveiller les consciences et faire s'interroger sur l'impact de son futur employeur sur son environnement. En d'autres termes, quelle est sa politique de diversité, quels sont ses engagements sociétaux, que dit son rapport de responsabilité sociale ?

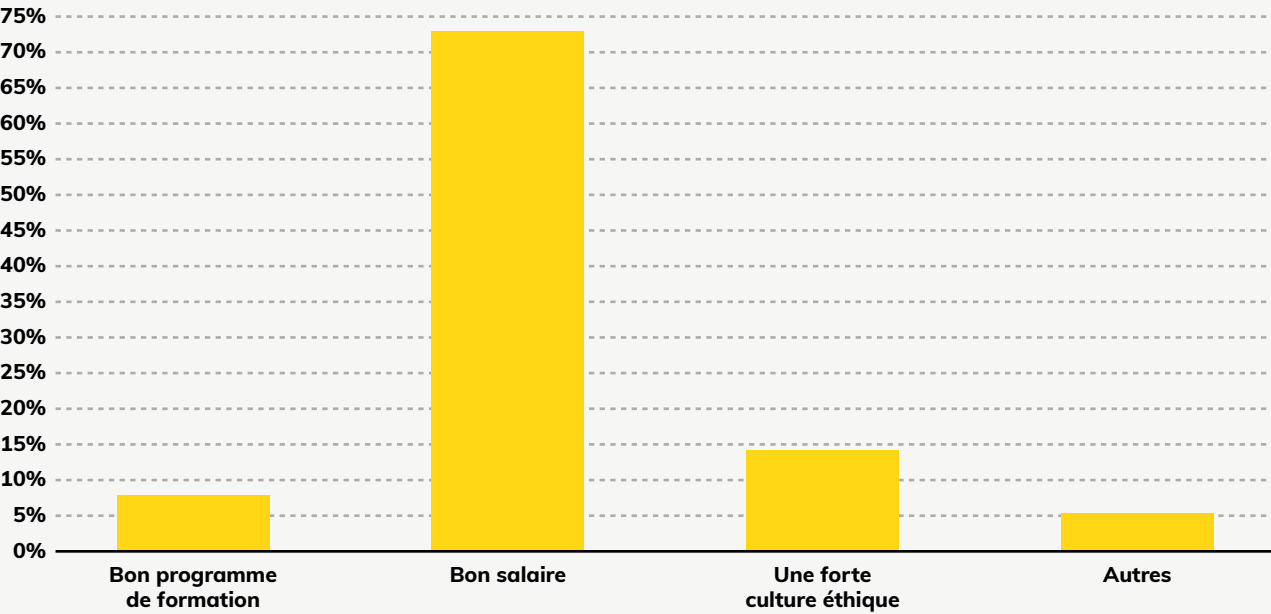
Une étude réalisée par le Boston Consulting Group et la Conférence des Grandes Écoles en France début 2020²⁶ témoigne de l'importance qu'accordent les étudiants et jeunes diplômés aux engagements sociétaux des entreprises. Elle note que « pour donner du sens à leur vie professionnelle, les talents sont prêts à s'engager dans les actions sociales et environnementales de leur entreprise (à 90 %), voire à refuser un poste dans une entreprise qui manque d'engagement (à 60 %) ».

Cependant, à l'heure de choisir et de candidater, ces dimensions semblent davantage perçues par les jeunes comme « la cerise sur le gâteau » ou un bon mix avec le salaire proposé. Ainsi, les auteurs de l'étude constatent que pour huit sur dix d'entre eux, « les étudiants veulent un métier qui a du sens ET bien gagner leur vie ». Plus avant, elle note que « sept talents sur dix aimeraient travailler ou faire un stage dans l'ESS (Économie Sociale et Solidaire) », un domaine particulièrement en phase avec leur quête de sens. Toutefois, « la question de la rémunération se classe comme le premier frein pour s'engager dans le secteur de l'ESS » observe l'étude.

Et le sujet de la rémunération n'est pas propre à la France. En 2017, un sondage commandité par le cabinet Lendedu auprès de jeunes diplômés Américains²⁷ montre combien, y compris dans un pays comme les États-Unis, le salaire reste un facteur majeur de décision. Plus de 70 %, ont répondu « un bon salaire » s'agissant de leur critère de décision au moment de choisir un emploi dans une entreprise et seulement moins de 15 % ont choisi « une culture éthique forte ».

26 : Baromètre « Talents : Ce qu'ils attendent de leur emploi » réalisé par Ipsos auprès de 6 195 individus représentant 187 écoles © Ipsos | BCG – CGE – janvier 2020.
27 : LendEDU's Class of 2017 Career Report – sondage réalisé auprès de 3 617 diplômés de « collègues ».

Quand vous décidez dans quelle entreprise travailler, quel est l'aspect de l'entreprise le plus important pour votre décision ?



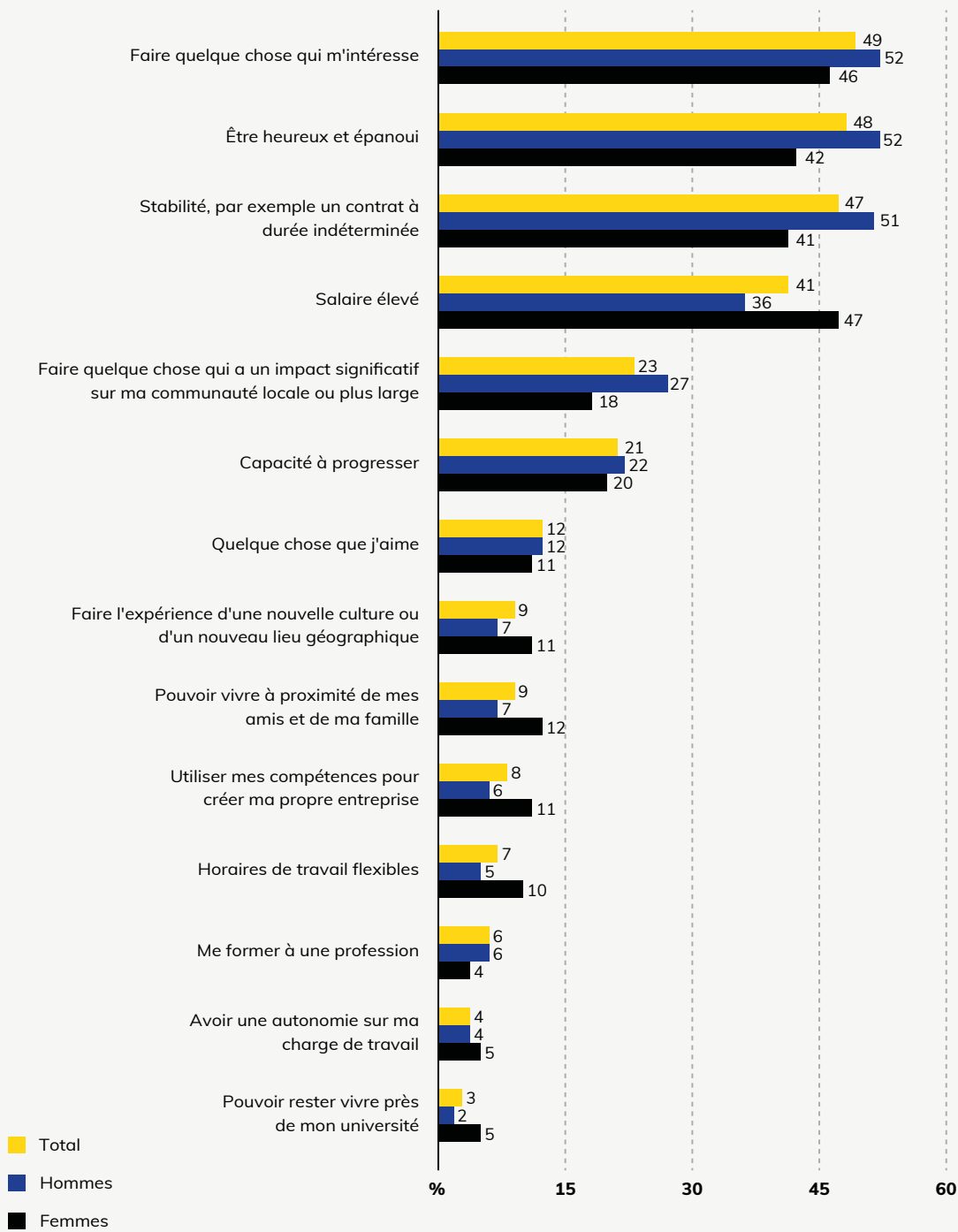
Source : LendEDU's Class of 2017 Career Report – sondage réalisé en 2017 auprès de 3 617 diplômés de « collègues »

Dans le même esprit, l'enquête réalisée auprès des étudiants britanniques par HEPI en partenariat avec JobTeaser en avril 2020 fait clairement ressortir un intérêt pour des emplois qui conjuguent intérêt des missions (49 %) et bien-être (48 %) dans un cadre synonyme de stabilité (contrat de travail permanent 47 %) assortis d'une rémunération élevée (41 %) loin

devant d'autres items. Il est également intéressant d'observer que les femmes accordent davantage d'importance que les hommes à l'accomplissement et à la stabilité professionnelle, et qu'elles sont, en revanche, notablement moins attachées qu'eux à avoir un haut niveau de rémunération (36 % contre 47 %).



Comment définiriez-vous une carrière réussie ?



Source : Open for business ? L'avis des étudiants sur l'entrée sur le marché du travail HEPI-Jobteaser - HEPI Policy note 22 - Avril 2020.

En fin de compte, l'engouement initié par les start-ups (d'offrir un environnement de travail « cool » avec baby-foot, canapé, café et fruits bio à volonté pour attirer les jeunes diplômés), s'il est apprécié, ne suffit pas. Le salaire reste bien l'un des principaux leviers pour leur donner envie.

II. Perception des jeunes diplômés sur le processus de recrutement

Le processus de recrutement est un chemin semé d'embûches pour les jeunes diplômés comme pour les recruteurs, tant chaque étape franchie n'est pas en elle-même la garantie que la suivante le sera. Du sourcing à l'embauche, ce sont autant de phases clés durant

lesquelles les jeunes diplômés peuvent dire « encore » ou fuir. Malgré les nombreuses innovations et la diversité des approches et des formats développés par les entreprises pour séduire les jeunes, ces derniers ne sont guère tendres quant à leur perception du recrutement.

Les sites carrières : une plaie pour les jeunes diplômés ?

Bien que le sourcing prenne aujourd'hui des formes multiples et via des canaux de plus en plus diversifiés (entre forums étudiants et annonces postées sur les sites des écoles, challenges gamifiés, stories sur Facebook, Instagram ou Snapchat), le principal canal par lequel passent les candidats reste de loin les sites carrières des entreprises.

Deux dimensions sont de ce point de vue essentielles pour que les candidats aillent jusqu'à postuler : le temps nécessaire pour accéder à une offre pertinente, et celui pour postuler.

Or les chiffres, pris dans leur globalité, sont sans appel sur leur capacité à attirer et retenir. En premier lieu 89 % des candidats qui visitent un site carrière repartent sans même avoir postulé. On peut certes considérer que les offres proposées ne correspondaient pas à leur recherche, ce qui du même coup évite aux recruteurs de devoir traiter des candidatures ne répondant pas au profil du poste. Cependant en allant plus loin, on observe également un fort taux d'abandon lors de la saisie des profils en réponse à une offre.

Or, l'étude réalisée par Easyrecrue³⁰ en 2019 sur les sites carrières des entreprises du SBF 120³¹ fait ressortir une grande diversité de résultats. Tout d'abord, pour trouver une offre, le nombre de clics varie entre un et 13 (la moyenne se situant à 4,8 clics). Au passage, même si les entreprises ont fait d'importants efforts pour améliorer l'expérience utilisateur, trouver l'offre qui vous corresponde en un clic a de quoi surprendre, à moins qu'il s'agisse de cliquer sur « les offres les plus récentes ».

Ainsi, selon une étude réalisée par SHRM²⁸, 60 % candidats quittent à mi-chemin la saisie de leur candidature en ligne et les taux de réponse aux offres baissent de 50 % quand plus de 50 questions sont posées au postulant. À l'inverse, les taux de conversion explosent lorsque le processus de réponse demande moins de 5 minutes. Selon une étude réalisée par Monster Canada²⁹, 72 % des candidats jugeaient les applications de candidatures en ligne compliquées. Les raisons en sont multiples, et quoique connues, on ne peut qu'avoir l'impression que si l'expérience candidats est au cœur des préoccupations des recruteurs, il y a encore du chemin à faire pour qu'elle se traduise dans les faits.

Vient ensuite le nombre de clics nécessaires pour postuler. Et ici également l'étude montre une grande amplitude. Les candidats doivent cliquer entre 4 et 125 fois, la moyenne s'établissant à 28 clics. En outre, la majorité des entreprises obligent à créer un compte avant de pouvoir espérer postuler. Certes, il faut bien nourrir les ATS en sorte de pouvoir créer un parcours candidat et le suivre. Cependant, ce sont autant de profils potentiellement intéressants qui peuvent finalement ne pas postuler. Si l'on considère enfin que chaque site carrière a son propre outil de candidature, le dernier site carrière consulté aura probablement peu de chances de recevoir une candidature.

À quand, un outil commun à tous les employeurs, simple, rapide et « user-friendly », qui évite de devoir se confronter à des modules à chaque fois différents ?

Une perception différente du contenu des offres en ligne entre employeurs et candidats

Lorsque l'on sait que 83 % des embauches commencent par une recherche en ligne³², le contenu des offres et la manière dont elles sont présentées sont cruciaux. Or, une recherche réalisée par le Groupe Allegis³³ sur le contenu des offres publiées relève que si 72 % des recruteurs considèrent que leur entreprise publie des offres dont

les contenus sont compréhensibles, seuls 36 % des candidats pensent de même. De plus, l'étude de Monster Canada³⁴ faisait ressortir que pour 75 % de candidats, une des plus grandes frustrations rencontrées était la description de postes, manquant de clarté.

28 : La plupart des demandeurs d'emploi abandonnent les demandes d'emploi en ligne - SHRM – 2016.
29 : <https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/best-jobs/surprise-millennials-hate-online-job-applications/>.
30 : Baromètre -L'Expérience Candidat sur les sites carrières - Etude réalisée par Easyrecrue en partenariat avec HEC Junior Conseil – juin 2019.
31 : Le SBF 120 est déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80 valeurs des premier et second marchés les plus liquides cotées à Paris parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises.
32 : 10 chiffres sur la perception marque employeur - Lasuperagence – 2019.
33 : Allegis Group - Donner aux travailleurs du millénaire et de la Génération Z un chemin vers leur vision – 2019.

Des temporalités sur les entretiens et la prise de décision particulièrement déconnectées des attentes des jeunes diplômés...

Cela paraît être une évidence, cependant, combien de candidats disparaissent des radars faute d'un processus de recrutement dit « rapide ». Cette attitude générale est encore plus prononcée pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. En l'absence d'un retour rapide à la suite d'une réponse à une offre et plus encore à la suite des entretiens, les jeunes disparaissent ou se tournent vers plus offrant, en la circonstance vers les plus rapides.

De fait, les jeunes diplômés sont particulièrement sensibles à la durée du processus et en particulier au nombre d'entretiens. Selon une étude réalisée en 2020 en France par Meteojob³⁵, 48 % des candidats disent être prêts à être disponibles pour deux entretiens physiques, mais jugent excessif de se soumettre à davantage (moins de 30 % accepteraient trois entretiens et 4 % de participer à un quatrième).

De même, une étude réalisée aux États-Unis en 2017³⁶ faisait ressortir que 46 % des candidats qui ont abandonné leur candidature l'ont fait principalement parce que l'entreprise n'était pas respectueuse du temps durant le process d'entretien.

Enfin, selon une étude de RegionsJob³⁷, 64 % des candidats (en France) ne reçoivent que rarement ou jamais un retour après une candidature. Et 79 % indiquent avoir passé un entretien qui n'a été suivi d'aucun retour.

Et pourtant, les moyens de communication a priori basiques sont ceux qu'apprécient le plus les candidats. Ainsi, une étude réalisée en 2019 montre que 64 % des personnes ayant reçu un texto après avoir candidaté à un emploi préfèrent ce mode de communication à un appel téléphonique ou un email.



34 : <https://www.canadianbusiness.com/lists-and-rankings/best-jobs/surprise-millennials-hate-online-job-applications/>
35 : Étude attentes candidats – Meteojob-Cleverconnect 2020.
36 : Recherche de référence sur l'expérience des candidats du Talent Board, 2017.
37 : Enquête : la recherche d'emploi en 2017 - Quelles sont les pratiques des candidats ? RegionsJob.

Il est sûrement question de mise à l'échelle et de simplicité. Avec des équipes submergées de candidatures malgré le concours de solutions automatiques de gestion de ces dernières, l'expérience du candidat a de fait, de belles marges de progression.

INTERVIEW

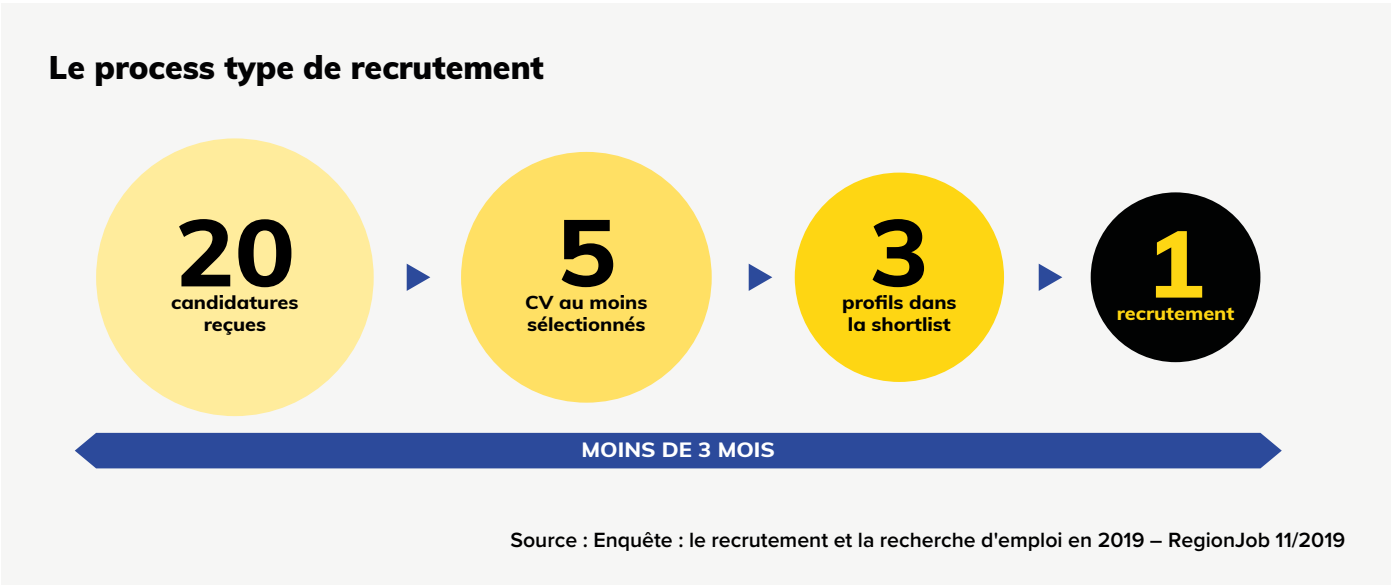
Matthieu Penet – Yaggo

PAGE 48

...conduisant à la disparition (Ghosting) des candidats

Cette « Ghost » or « no show » attitude, constatée par un nombre croissant de professionnels du recrutement, est une tendance dont l'augmentation a conduit plusieurs entreprises à s'engager formellement sur des processus de recrutement limités dans le temps. Ainsi, l'enseigne de bricolage Bricoman s'est engagée, dans sa charte de recrutement, à répondre aux candidats sous un délai de deux semaines à compter du jour de réception d'une candidature.

De fait, si la durée moyenne d'un recrutement est de deux à trois mois selon une enquête réalisée fin 2019 par RegionsJob, à une époque où nos modes de consommation nous font considérer qu'un produit livré en plus de 2 semaines est presque inacceptable, les entreprises devront s'organiser pour s'adapter à cette attente de rapidité. Certes, entre suivre un parcours candidat et acheter un produit, il y a une grande différence. Reste la perception qu'en ont les jeunes diplômés alors qu'ils sont habitués à des modes de consommation où tout est quasi-immédiat.



C'est fort de ce constat et pour limiter les risques de déperdition, qu'un groupe comme Décathlon a fixé le nombre d'entretiens à deux au maximum, qu'ils soient en présentiel ou à distance.

Dans un autre univers, celui des cabinets de conseil et d'audit, KPMG a lancé « 48h Krono » pour ses recrutements d'auditeurs où les candidats ont la promesse de recevoir une réponse dans les 48 heures, après avoir suivi un parcours d'une journée organisée autour d'un mix de sessions collectives, d'entretiens individuels avec les équipes RH, avec de jeunes consultants récemment embauchés et un représentant du management.



INTERVIEW

Matthieu PENET

Fondateur de YAGGO

“Le métier de recruteur a un impact très fort sur la vie du candidat”

Ingénieur en Télécommunication de formation, Matthieu Penet a fondé en 2012, Emploi-e-commerce.com, le site emploi spécialisé sur les métiers du web. À force d'échanges avec des recruteurs, en 2016, il a développé le service YAGGO. Les entreprises délèguent à YAGGO le fait d'apporter une réponse vraiment personnalisée à chaque candidat non retenu et s'assurent ainsi qu'il gardera un bon souvenir de son contact avec elles. Dans un second temps, Yaggo organise la fidélisation des profils pertinents pour leur proposer de nouvelles offres ciblées pour eux dans l'entreprise. L'enjeu est donc double : assurer une bonne expérience de candidature à chaque postulant et valoriser, dans le temps, les anciens candidats pertinents pour recruter plus vite par la suite.

Qu'est-ce que les candidats apprécient le plus / le moins dans leur parcours de recrutement et pourquoi ?

La question de l'emploi est un élément constitutif d'un individu. C'est un marqueur social fort qui donne une stature et qui définit qui est la personne. « Qu'est-ce que tu fais dans la vie ? » est une des 1res questions posées lorsqu'on fait une nouvelle rencontre. Au vu des enjeux, la recherche de travail est vécue comme une période stressante (y compris chez les cadres). Ce stress engendre une sorte d'exacerbation des ressentis des candidats : soit c'est tout noir, soit c'est tout rose mais rarement au milieu.

Aujourd'hui, ce qui déplaît le plus aux candidats, c'est le fait de ne pas avoir de réponse, de ne pas se sentir considéré en tant qu'être humain. Les chiffres sont éloquentes : 65 % des candidats déclarent moins aimer une entreprise après y avoir postulé, tandis que 71 % détestent les mails automatiques dans les processus de recrutement. Les jeunes talents sont encore plus sensibles à ce besoin de considération : louper cette étape abimera durablement l'image qu'ils ont de l'entreprise et la perception qu'ils ont du métier de recruteur.

À l'inverse, quand un candidat se sent vraiment respecté, il est plein de gratitude et se sent proche des

valeurs de l'entreprise (et de ses produits / services). Dans le processus de recrutement, considérer la personne en tant qu'individu l'aide à exister et à se définir personnellement et socialement. C'est la base de la relation humaine pour construire une relation durable (et donc pour le recruteur, pouvoir se laisser l'opportunité de re-solliciter le candidat plus tard).

“ Ce qui déplaît le plus aux candidats, c'est le fait de ne pas avoir de réponse, de ne pas se sentir considéré en tant qu'être humain : 65 % des candidats déclarent moins aimer une entreprise après y avoir postulé ”

Quels sont les enjeux autour de la constitution d'un vivier de candidats ?

Si on simplifie l'équation, un candidat est pertinent pour un recruteur s'il est à la fois : disponible, compétent, et motivé pour le poste proposé.

Lorsqu'ils ont trouvé le bon candidat pour le poste ouvert, les recruteurs mettent souvent de côté d'autres talents potentiels avec qui ils ont avancé, ou non, mais négligent de formuler une réponse satisfaisante aux yeux de ces candidats. Les candidats placés en vivier seront donc majoritairement des détracteurs, des anciens candidats déçus par l'entreprise bien que pertinents pour les métiers. En effet, seuls les candidats compétents sur le

papier sont placés dans les viviers. Mais si chacun des candidats a eu une première expérience négative avec l'entreprise et donc qu'il garde une mauvaise image de l'entreprise, c'est en réalité peine perdue.

Le point fondamental quand on parle de vivier, c'est de considérer le candidat comme un humain et de prendre en compte également son ressenti et l'historique de ses premiers échanges avec l'entreprise. Si on transpose côté marketing, c'est l'équivalent de remplir un CRM avec des acheteurs insatisfaits mais parfaitement dans la cible initiale.

Pour inverser le processus, il faut donc s'assurer que la motivation et l'image de l'entreprise ont été préservées lors du processus du recrutement avant même la mise en vivier ! Il ne s'agit pas d'une simple analyse d'un CV, il faut considérer le vécu de chaque personne lors de sa première expérience de candidature.

Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer le processus de recrutement aujourd'hui ?

Les recruteurs ont une double fascination sur le volume de candidatures qu'ils peuvent recevoir. D'un côté, ils sont fiers de recevoir beaucoup de candidatures, car ils associent cela comme un signe d'intérêt pour l'entreprise et un indicateur d'efficacité d'une partie de leur mission. D'un autre côté, ils se retrouvent parfois tétanisés par rapport au volume qu'ils reçoivent et aux impacts sur le processus

Or, le volume n'est pas leur ennemi, l'enjeu est de le transformer en force, notamment en soignant l'expérience candidat et le vivier de candidatures.

Pour ce faire, parvenir à bien comprendre ses candidats, ses leviers de motivations puis personnaliser les parcours peut changer la donne. Un comptable ou un développeur ne sont pas sensibles aux mêmes choses. Il faut aller chercher une segmentation pertinente pour adresser le bon message à la bonne personne. L'idée est de valoriser l'humain derrière le CV, tant pour le contenu que pour les offres.

“ Tout candidat non retenu mérite une réponse, et c'est bien sûr mieux si elle est bienveillante et personnalisée ”

Quel est votre avis sur l'automatisation du recrutement ?

Je crois en la logique d'outils pour améliorer le quotidien des recruteurs. Cependant, j'ai deux objections. Premièrement, la sur-utilisation de l'I.A. et ses travers. Le recrutement est une activité sensible, qui implique un impact fort sur la vie des candidats : les promesses de fiabilité à 95 % de certaines solutions ne sont pas du tout satisfaisantes car il reste encore 5 % de non-

fiabilité ! Or, je le répète, le métier de recruteur a un impact très fort sur la vie du candidat.

Deuxièmement : je voudrais insister sur un point : « les outils permettent de faire » mais ça ne veut pas dire que « c'est fait ! » très souvent, la promesse de possibilité d'un outil donne l'illusion de la tâche accomplie.

Par exemple, si on parle de la réponse aux candidats : en théorie, les outils permettraient de formuler des réponses automatiques (même si elles sont décriées par les candidats qui ne se sentent pas assez considérés par rapport à l'effort qu'ils ont fourni en postulant). En pratique, seuls 54 % des candidatures obtiennent des réponses. On est ici en plein paradoxe de l'illusion du « pouvoir faire » n'est pas « faire ».

Quid des dimensions éthiques ?

En tant que dirigeant d'une PME, ou en tant qu'expert RH, j'ai conscience qu'il peut y avoir 1 000 biais dans le recrutement, et c'est impressionnant à quel point cela peut détériorer l'image d'une entreprise. Pour les éviter, la première étape est d'en prendre conscience. Il faut ensuite se centrer sur les compétences et la motivation des candidats. Toute forme de discrimination me paraît être la pire situation, qu'elle soit religieuse, liée à l'âge, au genre, ou à l'origine. Le recruteur doit être le gardien du temple pour ces questions, afin de pouvoir recadrer la direction si nécessaire.

Enfin, j'aimerais mettre le doigt sur la discrimination pour les réponses négatives : tout candidat non retenu mérite une réponse, et c'est bien sûr mieux si elle est bienveillante et personnalisée. Le meilleur moyen d'être juste est donc de fournir le même niveau de réponse à chacun, sans exception, et sans excuse d'outil ou de temps.

03

[PASSÉ] ÉVOLUTION HISTORIQUE DES PRATIQUES, TECHNOLOGIES ET ACTEURS DU RECRUTEMENT (1910 À NOS JOURS)

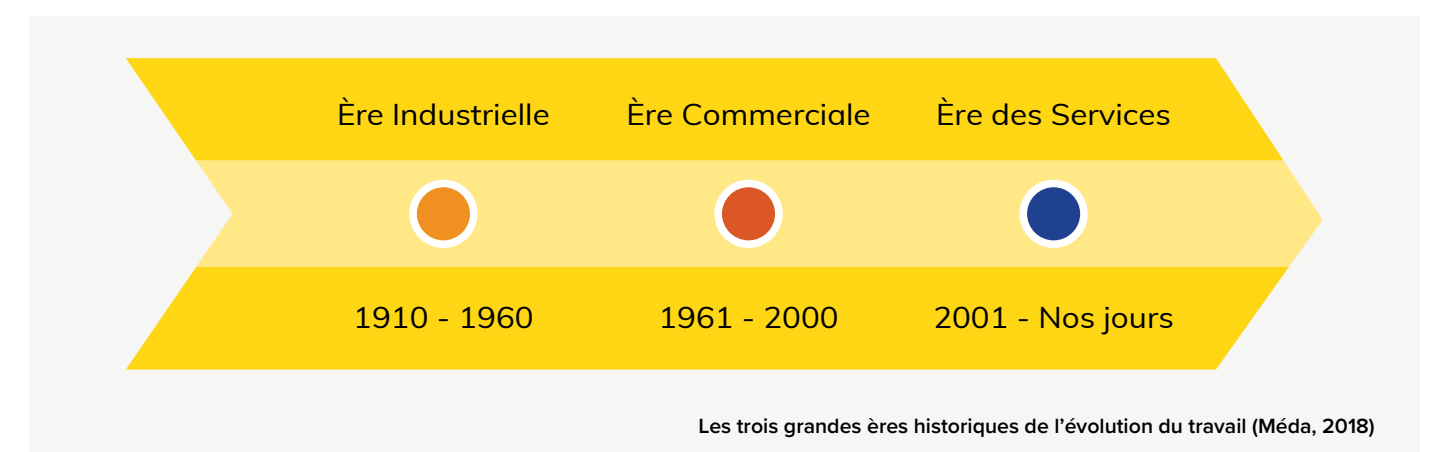
03. [PASSÉ] ÉVOLUTION HISTORIQUE DES PRATIQUES, TECHNOLOGIES, ET ACTEURS DU RECRUTEMENT (1910 À NOS JOURS)

Dans cette partie, l'objectif est de décrire l'évolution chronologique des pratiques de recrutement, en les mettant en perspective avec l'évolution historique du rapport au travail. En effet, l'activité économique et l'évolution des contextes sociétaux ont fortement impacté les méthodes de recrutement au fur et à mesure du temps. Progressivement, le recruteur est passé du statut de « chasseur de tête habilis » à celui de « découvreur de talents sapiens ».



Selon les travaux de Méda (2018), le travail tel qu'il est communément représenté aujourd'hui trouve son origine au cours des 18^e et 19^e siècles. Son évolution historique se divise en trois temps distincts, ajoutant à chacun de ces temps des significations et des paramètres supplémentaires (Méda, 2018). Ces trois temps sont les suivants :

- 1 L'ère industrielle moderne, le travail comme facteur de production (1910-1960) ;
- 2 L'ère des sociétés commerciales, le travail comme essence de l'homme (1961-2000) ;
- 3 L'ère centrée sur les services, le mouvement et l'information, le travail comme système de distribution des revenus, droits et production (2001 à nos jours).



En dehors de sa fonction manifeste pour le travailleur d'obtenir une contrepartie financière, le travail va remplir cinq fonctions importantes de la vie, et ce à travers toutes les époques historiques (Jahoda, 1981) :

- Il impose une structure temporelle de la vie ;
- Il crée des contacts sociaux en dehors de la famille ;
- Il donne des buts dépassant les visées propres ;
- Il définit l'identité sociale ;
- Il force à l'action.

Cependant, ce qui va évoluer avec le contexte historique c'est le rapport que vont entretenir les personnes avec le travail en question (Méda et Vendramin, 2010). À quel point est-il valorisé et de quelle manière ? Quelle va être sa signification ? Quelle place va-t-il occuper ? etc. (Méda et Vendramin, 2010). À noter ici un point sémantique qui peut paraître à première vue un peu tatillon, mais qui aura in fine son importance pour faire le lien avec le recrutement. Quelles sont les différences entre les notions de « travail » « d'emploi », de « métiers », et de « poste » ? Le travail correspond à une activité qui permet a priori de contribuer au bien commun. Le

travail se transforme en emploi dès lors qu'il y a une rémunération en jeu. Très schématiquement, un emploi peut être simplifié en tant que travail rémunéré. Un métier correspond lui à un ensemble d'emplois qui regroupent les mêmes caractéristiques et faisant appel aux mêmes compétences. Le métier n'est pas lié à une entreprise particulière. Le poste quant à lui est circonscrit à une organisation donnée et comprend l'ensemble des tâches que va devoir réaliser le salarié. **L'objectif du recrutement consiste donc à trouver des travailleurs à qui l'organisation va donner un emploi pour accomplir les missions d'un poste donné.**

Selon Dejoux et Thévenet (2015), il y aurait eu au cours du temps une succession de quatre modèles de recrutement :

- Le modèle de recrutement taylorien (1870-1970) ;
- Le modèle de recrutement flexibilité (1971-1990) ;
- Le modèle de recrutement GPEC - Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (1991-2000) ;
- Le modèle de recrutement talent management (2001-aujourd'hui).

Tableau récapitulatif des quatre modèles de recrutement

	Modèle taylorien	Modèle flexibilité	Modèle GPEC	Talent management
	1870 et 1970	1971 et 1990	1991 et 2000	2000 - Aujourd'hui
Principes	Tout faire soi-même	Être multitâches	S'adapter et proposer	Valoriser ses compétences rares
Organisation	Pyramidales	Matricielles	Cellulaires	Globales
Principes	Administration du personnel	Management des RH	RH Business-partner	Talent Business Integrator



Carrières	Tout faire soi-même	Accumulation de spécialités	Transversalité des postes	Nomadisme volontaire
Formation	L'employeur gère la carrière	L'employeur accompagne la mobilité	Multi-employeur	Gestion de carrière par soi-même l'employeur en support
Outils	Paie Classification	Gestion des carrières Recrutement Formation	Outils de développement des compétences Référentiels Évaluation annuelle Cartographie	Plan de succession Formation à la gestion des émotions et au leadership Coaching Challenging Mentoring

Source : Récapitulatif des caractéristiques principales des différents modèle de recrutement au cours de l'histoire (Dejoux et Thévenet, 2015)

L'objet des trois parties qui suivent va être de décrire ces quatre modèles de recrutement, en les mettant en perspective dans leur contexte d'époque respectif. Dans un premier temps, il s'agira donc de préciser le modèle du recrutement taylorien à l'ère industrielle moderne. Dans un deuxième temps, le modèle par la gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'ère commerciale sera décrit, incluant le contexte des

années 1960 à 2000, qui a favorisé son émergence. Pour terminer, une emphase sera portée sur le recrutement par le talent management à l'ère des services, du mouvement et de l'information. Cette dernière partie traitant de la période actuelle, elle permettra de faire le lien avec le chapitre suivant, qui porte sur les meilleures pratiques du recrutement aujourd'hui.

A. Un recrutement taylorien à l'ère industrielle moderne (1910-1960)

I. Un recrutement par cooptation avant la révolution industrielle

À la fin du 19e siècle, le travail était synonyme de peine, d'efforts et de sacrifices. Il n'était pas valorisé ni reconnu. C'était comme le souligne Méda (2018), un moyen de subsistance. À cette époque, les interrogations autour du sens du travail ou de choix vocationnels n'existaient pas (Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas, & Pelayo, 2015). En effet, la société était alors très déterministe et fortement structurée autour de rôles précis, chacun des acteurs évoluant dans un univers social normé (Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas, & Pelayo, 2015). Ce fort déterminisme était également renforcé par l'importance des religions. Dans ce modèle de société, le recrutement y était héréditaire, et les personnes reprenaient les mêmes activités que la famille et leurs parents (artisan/commerçant de père

en fils). Ce modèle a perduré durant la presque totalité du 19e siècle avec des parcours de vie déterminés à l'avance. Le poids des normes sociales conduisait à un parcours unique : formation, travail et famille. Le terme de **recrutement héréditaire** ne semble ainsi pas usurpé. Sortir des carcans religieux, familiaux et sociétaux relevait de l'exception. En retour, l'organisation assurait une sécurité de l'emploi.

Au-delà de la prédominance de ce recrutement familial, des initiatives ont progressivement émergé en parallèle. Par exemple, le recrutement pour les gros chantiers de construction (cathédrale, église, etc.) ou encore la recherche de candidats pour les moissons au printemps qui devaient faire appel à de la main-d'œuvre extérieure

supplémentaire. Ce mécanisme de recrutement par projet a ainsi incité des certaines communautés (agriculteurs, tailleur de pierre, etc.) à fonctionner par corporation et compagnonnage. Ce fonctionnement est parfaitement illustré par le roman « Des souris et des hommes », de John Steinbeck (1902-1968) où le lecteur peut suivre les errances de deux protagonistes (Lennie et Georges) allant de ferme en ferme pour trouver du travail. Le recrutement était principalement basé sur la présence de personnes volontaires et énergiques, permettant de répondre au besoin du projet. Les corporations ont très souvent privilégié une organisation locale et indépendante : « chaque ville, chaque unité

politique organisait ses communautés à sa façon » (Coornaert, 1941; cité par Lucianni, 1990). Comme le souligne Lucianni (1990), les compagnons jouaient alors aussi un rôle dans la réglementation du travail et celle du mouvement du travail lui-même. Par exemple, les compagnons recommandaient les bonnes adresses, là où on payait le mieux, là où les maîtres étaient les plus exigeants, etc. Bien que sa fonction première n'était pas la même, le Livret ouvrier pourrait être considéré comme le premier CV de travailleurs (datant de 1781). Ce document servait à contrôler les déplacements et la mobilité des ouvriers, et permettait un contrôle de l'emploi (Fournier, 2000; Jung 2017).

II. L'apparition des premiers tests avec les exigences militaires

La montée en puissance de l'ère industrielle au début du 20e siècle a été synonyme d'une augmentation sensible de l'emploi et d'une diversification des métiers, résultant du passage d'une société agricole à une société industrielle. Plusieurs vagues ont pu être observées durant cette transition. Les évolutions techniques en ont été les principaux facteurs. Il est cependant à noter que cette révolution n'a pas été uniforme et a varié selon les territoires. Les principaux progrès techniques ayant marqué cette période sont l'utilisation de la machine à vapeur dans l'industrie et les transports terrestres et maritimes, la mécanisation de l'industrie textile et le développement de la métallurgie. Le travail à l'ère industrielle moderne est alors devenu facteur de production. La multiplication des possibilités d'emplois qui en a découlé a donné lieu à une évolution de la conception de recrutement professionnel. En effet, cette transformation progressive des métiers a entraîné une complexification de l'organisation du travail (tâches plus complexes, nécessité de diviser les tâches, de créer des spécialistes, de hiérarchiser des postes, etc.). C'est principalement pour réguler l'ensemble de ces changements qu'est apparu le Code du travail.

(Projet de résolution n°1845, 14 mars 1896; cité par Bouland, 2019). Cette nécessité d'encadrement faisait notamment écho à une industrialisation massive du travail au début du 20e siècle.

C'est avec la Première Guerre mondiale que sont nés les premiers tests de recrutement connus. En effet, comme l'explique Lamri (2018), près de deux millions de tests ont été administrés entre 1917 et 1919 pour nourrir les rangs de l'armée. Ce type de méthode s'est ensuite développé davantage durant la Deuxième Guerre mondiale (Huteau et Lautrey, 2003). En effet, pour sélectionner leurs recrues cette fois-ci, l'armée américaine faisait passer à tous leurs soldats une batterie de tests d'intelligence (test du QI - Quotient Intellectuel), d'aptitudes et au moins un entretien (Huteau et Lautrey, 2003). Comme le soulignent ces mêmes auteurs, entre 1935 et 1945, plus de 4 millions de soldats ont été examinés. Ce développement méthodologique a gagné progressivement les britanniques puis l'Europe (Huteau et Lautrey, 2003).

C'est aussi à cette époque que sont nés les premiers tests de recrutement en situation. En effet, l'armée américaine serait également à l'origine des premières mises en situation évaluatives, utilisées pour recruter des agents affectés à des opérations secrètes durant la Deuxième Guerre mondiale (Borteyrou, 2011). Les recruteurs militaires devaient s'assurer que ces agents étaient capables de résister à des pressions psychologiques fortes dans le cas où ils étaient capturés par la Gestapo. Pour construire ces épreuves, ils ont fait appel à des psychologues psychodynamiques comme Henry Murray (Borteyrou, 2011). Certaines épreuves pouvaient être accompagnées d'une consommation obligatoire d'alcool fort, censée faciliter l'expression profonde ou cachée de la personnalité (Borteyrou, 2011).

C'est en 1910 qu'est posée la première pierre du Code du travail tel que nous le connaissons aujourd'hui. Dans un article rétrospectif, l'historien Bouland (2019) précise qu'en France, ce code s'est construit par strates successives selon les rapports de forces politiques, économiques et sociaux. A contrario de l'Allemagne par exemple, où le cadre général d'une législation du travail fut élaboré beaucoup plus tôt (Bouland, 2019). Le député Arthur Groussier (1863-1957), alors chargé de ce dossier, affirmait : « De même que nous avons un Code de Commerce qui règle les rapports des commerçants, un Code Rural qui règle les rapports des agriculteurs, nous demandons un Code du Travail qui règle les rapports des travailleurs et de leurs employeurs »

III. Pas d'innovations majeures au cours des trente glorieuses

Au sortir de la Deuxième Guerre mondiale, avec les trente glorieuses et jusqu'au début des années soixante-dix, le contexte socio-économique s'est montré plus stable, et la croissance économique soutenue. De fait, le chômage n'était pas un sujet de préoccupation, celui-ci étant exclusivement frictionnel. Durant cette période, la standardisation des produits et des méthodes de production ainsi que la rationalisation des processus (taylorisme et travail à la chaîne) permettaient d'assurer une production de masse (Méda, 2018). Au fur et à mesure du temps, les métiers se sont bien évidemment spécialisés et complexifiés. Le chômage était pour ainsi dire quasi inexistant. Le recrutement et la formation du personnel au temps du taylorisme se limitaient strictement à l'acquisition de personnes pour occuper un poste déterminé arbitrairement et sans explication des

choix. Les tâches étaient alors extrêmement répétitives. Le mouvement des tests initié à l'entre deux guerres a continué à se développer, avec une amélioration des tests d'intelligence (basés sur les travaux de Piaget notamment), et la création d'autres formes de tests utilisant les apports de la psychologie cognitive par exemple (Huteau et Lautrey, 2003). Mais la période n'a pas été porteuse d'innovations majeures cependant, et leur utilisation ne s'est pas davantage démocratisée. La persistance d'un certain déficit théorique et les critiques sur les usages des tests ont même conduit à un déclin relatif aux abords des années 70 (Huteau et Lautrey, 2003). Les crises économiques résultant du premier choc pétrolier ont notablement modifié les équilibres antérieurs, ainsi que l'organisation du travail (Patillon, 2014).

B. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences à l'ère commerciale (1961-2000)

I. La naissance de l'adéquationisme en recrutement

Les trente glorieuses ont ainsi constitué une période de plein-emploi où l'industrie a connu son apogée (Méda, 2018). Les années 60 ont marqué le pas, avec une croissance en chute libre, et l'apparition d'un chômage de masse (Méda, 2018). Les crises pétrolières et financières qui ont suivi ont profondément impacté l'économie mondiale. À ce ralentissement de croissance s'est ajoutée l'émergence de la mondialisation (Méda, 2018). Des transformations importantes du travail étaient alors à l'œuvre. Ainsi, à la veille de la Première Guerre mondiale, la classe ouvrière était la classe la plus nombreuse au regard des autres groupes sociaux, alors qu'à la fin du 20e siècle, les ouvriers, employés, cadres et professions intermédiaires occupaient une place comparable (Méda, 2018). En effet, les problématiques de chômage croissant ont obligé les responsables politiques à rechercher des solutions. C'est ainsi notamment qu'ont été créées l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi) en 1967, et les missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes en 1981, à la suite du rapport de Bertrand Schwartz.

Une conception du recrutement par « adéquation » a alors émergé petit à petit. L'enjeu était auparavant de placer les personnes dans des secteurs en pénurie où

la main-d'œuvre manquait. Il fallait désormais faire correspondre les profils des personnes avec des métiers de plus en plus complexes. D'un côté, cette nouvelle approche visait à impliquer activement la personne dans la formulation de son projet, et de l'informer pour qu'il choisisse un métier (Blanchard & Huteau, 2013). De l'autre côté, cela poussait les entreprises à évaluer les compétences plus précisément pour avoir la personne la plus performante possible pour le poste à pourvoir. Ce courant a pu se construire avec la volonté d'accompagner l'actualisation de soi (Blanchard & Huteau, 2013), et de trouver la personne « adéquate » si l'on se place du côté entreprise. Au sortir des années soixante, le travail était de plus en plus considéré comme une réalisation de soi et non plus comme une peine ou encore une souffrance (Méda, 2018). Cette nouvelle dynamique est clairement perceptible dans les travaux scientifiques de l'époque, avec notamment les apports majeurs de Super (1984) sur les carrières professionnelles.

C'est également à cette époque que la question de l'accès égal et de l'accompagnement des femmes est devenue centrale. De fait, bien que les femmes aient toujours travaillé, leur arrivée massive sur le marché du travail dans les années soixante a constitué un véritable

bouleversement (Méda, 2018). Alors que jusqu'à cette époque, la question considérant les aspirations individuelles des rôles sexués dans l'orientation professionnelle s'appréhendait comme ceci : « les jeunes filles envisagent l'avenir surtout sous l'angle du mariage alors que les garçons sont axés sur leur vocation professionnelle et ne se posent pas la question du foyer. Mis à part des vocations professionnelles précises, le travail est pour la jeune fille une situation transitoire, ou tout au moins d'importance secondaire pour son avenir » (Blanchard & Huteau, 2013). Ceci a conduit les méthodes éducatives à s'axer sur des enjeux égalitaires visant à diminuer l'impact des stéréotypes de genre sur les choix scolaires et professionnels (Blanchard & Huteau, 2013). Il est malgré tout évident qu'un gros travail côté recruteur reste encore à faire, car de nombreux stéréotypes de genres persistent encore aujourd'hui.

Vers cette fin de 20e siècle, la place qu'occupait une personne dans la société était grandement déterminée par le travail occupé (Méda, 2018). Le fondement de l'ordre social était très fortement déterminé par la reconnaissance du poste en question (Méda, 2018). Le glissement évoqué plus tôt entre les ères industrielles et post-industrielles s'est opéré au fil du temps, autour d'un basculement lent et progressif de la notion de travail-tripalium (vu comme une torture) vers celle du travail d'épanouissement. Transition qui correspond au modèle « flexibilité » qu'ont mentionné Dejoux et Thévenet (2015) dans leur cartographie des modèles de recrutement. Cependant, cette dissociation ne peut se résumer à cette séparation temporelle puisque le travail peut, pour certains, être source d'émancipation et pour

d'autres de souffrances. L'arrivée dans la dernière ère se situe précisément dans l'accentuation de cette quête d'épanouissement associée inévitablement à l'évolution des technologies et organisations.

Les mutations sociétales et économiques évoquées ont impacté de manière importante le processus de sélection des candidats. En effet, comme nous le rappelle Lamri (2018), auparavant il était important d'obéir à sa hiérarchie et de posséder les compétences techniques du métier que l'on occupait ; ce métier comprenant majoritairement des tâches routinières. Au sortir des années 70, les tâches routinières ont commencé à diminuer significativement. En effet, ces tâches ont commencé à être automatisées autant que possible. Il était alors indispensable de pouvoir construire un raisonnement tout en mettant en cause la fiabilité des informations disponibles, de savoir se montrer créatif, de travailler en équipe et de communiquer clairement (Lamri, 2018). La complexification des métiers a ainsi entraîné de fait une combinaison des compétences plus complète à solliciter pour être performant en poste. De par la complexité accrue des situations, il est devenu de plus en plus critique de vérifier cette combinaison de compétences à l'entrée au poste de travail.

Un développement des outils de mesure de la compétence

C'est ainsi que s'est développée toute une panoplie de méthodes d'évaluation, pour tenter de prédire la performance par l'évaluation des compétences : les tests psychométriques, différents types d'entretiens, la mesure de la personnalité, les centres d'évaluation ou



assessment centers, etc. En étudiant de plus près ces fameux assessment centers, on peut noter qu'au cours des années 80, s'est développée progressivement une deuxième génération plus robuste (Borteyrou, 2011). L'exemple précurseur de référence le plus fréquemment cité reste celui d'AT&T. Ce grand fournisseur de services téléphoniques aux États-Unis a intégré dès 1956 des évaluations poussées dans ses processus de recrutement. Il est important de noter que les questionnaires utilisés à l'époque, en plus des mises en situation, n'étaient pas des questionnaires psychométriques comme nous l'entendons aujourd'hui. De plus, les mises en situation tournaient beaucoup autour de la gestion de crise et situations critiques. Au fur et à mesure du temps, des tests psychométriques de plus en plus robustes ont fait leur apparition sur le marché et leurs pratiques se sont progressivement étendues, menant à une relative démocratisation. Le développement de toutes ces solutions a eu pour conséquence de créer de nouvelles vocations, avec l'essor des cabinets de conseil spécialisés pour le recrutement dans les années 90.

Les premiers Job boards, nouveaux acteurs d'aide au sourcing

L'apparition des job boards à la fin des années 90 a représenté une véritable révolution à la fois du côté des candidats ; en leur permettant d'accéder sur une petite poignée de plateformes à la quasi-intégralité des offres dans un secteur d'activité ou un métier particulier, et pour les entreprises en procurant une visibilité sans pareille à leurs offres d'emploi à un coût notablement

réduit. Les intermédiaires de l'emploi (cabinets de recrutement, agence d'intérim, etc.) ne s'y sont d'ailleurs pas trompés pour y représenter aujourd'hui la majeure partie des annonces postées. En 1999, un site comme Monster issu du rapprochement de The Monster Board (TMB) et Online Career Center (OCC), revendiquait plus de 7 millions de visiteurs par mois consultant 230 000 offres d'emploi ; avec un argument clé qui sonne de nos jours comme une évidence : un coût réduit à la fois pour les candidats (plus besoin d'acheter de journaux) comme pour les employeurs et moins de temps consacré à la recherche d'un job comme pour trouver quelqu'un pour occuper un poste. Comme le constate Yves Grandmontagne - Président du Lab RH et ancien DRH de Microsoft France : « [à l'époque] les job boards ont très rapidement procuré de la valeur ajoutée aux entreprises, en permettant un réel passage à l'échelle générant un afflux massif de candidatures jusque-là difficiles à obtenir ».

Cependant, une fois passée la satisfaction de l'abondance, s'est posée la question du traitement d'une masse de candidatures et des ressources à mobiliser pour faire le tri parmi les CV reçus, dont une grande majorité ne répondait pas aux critères du poste proposé. Dès 2001, un article du Monde consacré au sujet commençait par « La rentabilité des sites d'emplois généralistes est jugée insuffisante ; les DRH explorent d'autres voies ». Ainsi, nombreux ont été les recruteurs à abandonner la publication de leurs offres sur les sites de recrutement grand public, pour privilégier leur propre site carrière et les rencontres avec les étudiants sur les campus des écoles et des universités.

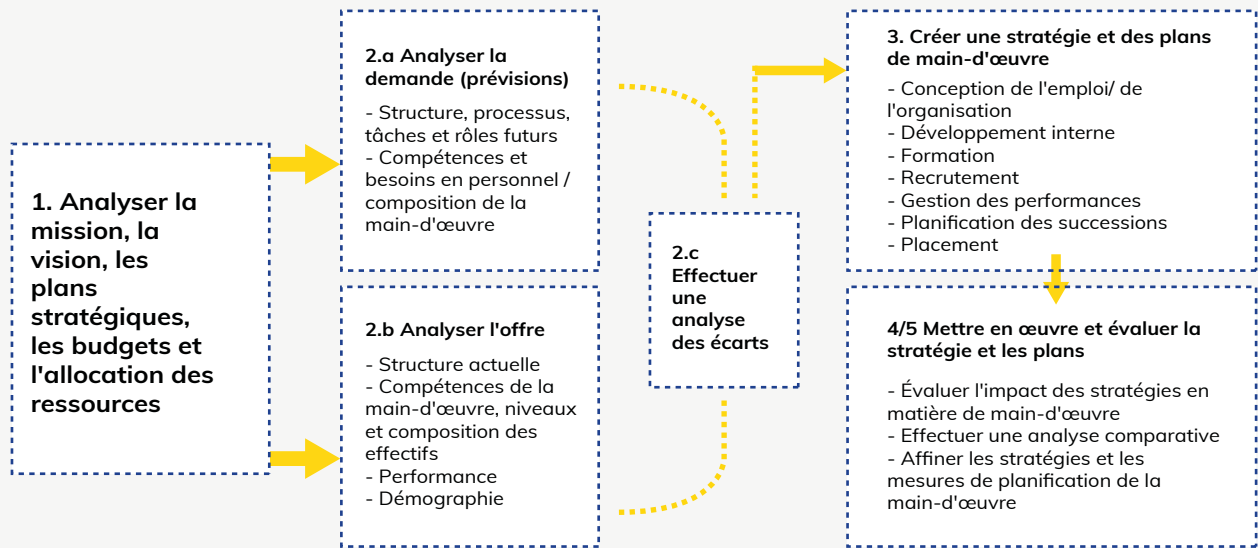
II. Anticiper le futur avec une gestion prévisionnelle des ressources humaines

Depuis les années 70, les statuts des travailleurs se sont donc diversifiés et les emplois se sont complexifiés (Peretti, 2020). Afin de garantir un équilibre qualitatif et quantitatif des ressources humaines entre les emplois et les compétences dans l'entreprise, une nouvelle pratique a émergé : la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (Peretti, 2020). Cette GPEC correspond dans le texte à un dispositif RH qui va poursuivre trois finalités complémentaires (Dejoux, 2013) :

- Lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ;
- Anticiper les besoins en emplois et compétences en les comparant aux ressources humaines actuelles. Aussi appelé la planification stratégique de la main-d'œuvre, ce point a pour but d'examiner l'écart entre les disponibilités du personnel et les besoins en personnel au fil du temps, et vise à construire des plans d'action pour réduire cet écart (Domic et al, 2017) ;
- Dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner individuellement et collectivement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'entreprise.

À titre d'illustration opérationnelle concernant le point 2, le diagramme ci-après résume la stratégie exposée par l'US Government Accountability Office (GAO) en cinq points :

Gestion des parties prenantes et stratégies de communication



Source : Les 5 étapes stratégiques de la gestion des besoins en RH (GAO, 2013)

Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 80 dans les entreprises à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail (Dejoux, 2013). Historiquement, toujours selon Dejoux (2013), ce qui motivait alors ces entreprises était principalement la recherche de la flexibilité, la culture du résultat et la dynamique du changement. La GPEC telle que nous la connaissons aujourd'hui aurait connu trois étapes d'évolutions (Dejoux, 2013) :

- 1 Les précurseurs (1980-1990)** : ensemble d'expérimentations dispersées par différentes organisations qui avaient pour objectif de flexibiliser leur main-d'œuvre ;
- 2 Les bâtisseurs (1990-2004)** : la deuxième génération est celle qui a été le plus largement influencée par des cabinets de consultants. Elle s'est construite autour de multiples outils d'évaluations, de classifications, de repérage et de développement des compétences. C'est l'époque de l'instrumentalisation. Par exemple, c'est en 1993 qu'est créé le code ROME français, qui est le répertoire opérationnel des métiers et des emplois en le déclinant autour de compétences à posséder ;
- 3 Les intégrateurs (2004 - à nos jours)** : les entreprises intègrent la loi et les pratiques existantes pour élaborer un système hybride qui repose à la fois sur un cadre légal structurant et sur les motivations des gestionnaires.

Aujourd'hui, selon Dejoux (2013), la GPEC a pris deux dimensions distinctes, une première dite « prévisionnelle » à savoir imaginer les besoins en compétences à moyen terme à partir des compétences actuelles et une seconde dite « légale » avec depuis 2005 une loi qui impose une GPEC pour les entreprises de plus de 300 salariés (loi N°2005-32 du 18 janvier 2005).

La GPEC a un potentiel d'utilité largement démontré pour le recruteur. Elle forme la base de son analyse du besoin. Elle permet de situer le poste à pourvoir dans un ensemble plus général et de décrire les activités et les compétences requises avec un langage commun partagé par tous. Bien évidemment, un effort de contextualisation pour chaque poste est nécessaire, ce qui implique une analyse du besoin plus rigoureuse qu'avec les pratiques précédentes.

C. Le talent management à l'ère des services, du mouvement et de l'information (2001 à nos jours)

I. Une guerre des talents dans un monde incertain

L'avènement du 21e siècle voit éclore un nouveau rapport au travail et une nouvelle gestion des carrières professionnelles. En effet, la projection à long terme avec des perspectives claires et stables semble bien loin dans un monde rempli d'incertitudes. Ces incertitudes peuvent être de différents ordres comme les incertitudes contextuelles, personnelles ou même encore les événements inattendus qui vont impacter cette projection professionnelle (Bright et al, 2005 ; Callanan et al, 2017). Callanan et al, (2017) ont identifié cinq facteurs contextuels générant de l'imprévu :

- 1** Les turbulences et perturbations économiques ;
- 2** La mondialisation et la montée en puissance des organisations mondiales ;
- 3** Le progrès de la technologie et de l'intelligence artificielle ;
- 4** La montée des accords de non-concurrence, compliquant la capacité d'un employé à contrôler sa carrière professionnelle ;
- 5** Le déclin du pouvoir des syndicats.

Au cours des années 2000, une montée importante des risques psychosociaux a été observée. Ces risques se définissent de la manière suivante : « risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions de l'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Méda, 2018). L'augmentation de ce stress au travail pouvant conduire dans des cas extrêmes jusqu'au burn-out. C'est ce contexte qui fait que la génération Z recherche une meilleure qualité de vie, en conciliant travail et intérêt personnel avec le désir de contribuer à une cause qui leur tient à cœur (Dejoux et Thévenet, 2015). Comme l'expose Bernaud (2018), l'augmentation de la considération de la quête de sens pourrait s'expliquer aussi par le foisonnement de nouvelles possibilités de se former, se reconverter, ou encore de créer son activité. Ces nouvelles aspirations se matérialisent par un attrait considérable vers des entreprises qui apportent une contribution au bien commun (émergence des entreprises à mission). Cependant, cette quête de sens et de bien-être peut être génératrice de doutes et d'incertitudes, rendant la recherche d'emploi potentiellement anxiogène. Ce que Sovet (2018) appelle le « dark side » de la quête de sens.

À ces incertitudes contextuelles et personnelles vont s'ajouter l'émergence d'événements inattendus. En effet, l'imprévu tient un rôle capital dans les carrières professionnelles du 21e siècle (Bright, Pryor et Harpam, 2005 ; Krumboltz, 2009; Pryor et Bright, 2011). Il est possible par exemple de citer les études de Bright et al (2005) ou encore de Scott et Hatala, (1990) qui ont mis en évidence que plus des deux tiers des personnes (étudiants ou travailleurs) ont vu leurs carrières influencées par un événement inattendu. Si l'on veut creuser un peu plus précisément ce que l'on entend par événement inattendu, on peut se référer à l'étude de Betsworth et Hansen (1996), laquelle propose une taxonomie complète hiérarchisée par ordre d'importance des différents événements imprévus qui pouvaient jalonner le parcours professionnel des travailleurs. Selon Cabral et Salomone (1990), le caractère imprévisible d'un événement suivrait un continuum allant de très imprévisible, où la personne n'a aucun contrôle (i.e. catastrophe naturelle) à moins imprévisible (i.e. suivre les conseils d'un proche). À noter que cette taxonomie est très ancienne (1996) et que des recherches plus récentes sur cette thématique seraient à mener pour correspondre parfaitement à la réalité du contexte actuel.

Catégories d'évènements imprévus dans les carrières professionnelles

Catégories	Descriptions
1. Contacts personnel ou professionnel	Relations avec des professeurs, conseillers, employeurs, amis ou collègues qui ont conduit à des informations sur des emplois, des recommandations informelles aux employeurs, des invitations à rejoindre un programme ou un poste spécifique et des offres d'emploi.
2. Promotion inattendue	Démission, licenciement, promotion ou décès d'un collègue.
3. Bon endroit au bon moment	Possibilité d'emploi disponible au moment où la personne était le mieux à même d'en profiter.
4. Mariage et famille	Influence du conjoint sur les choix professionnels et du quotidien (divorce, décès ou maladie du conjoint par exemple).
5. Encouragement de l'entourage	Soutien, conseils, recommandations, encouragements de collègues, mentors, amis ou famille.
6. Expériences passées	Impact des expériences passées qui ont permis à la personne de développer des compétences, intérêts, qualifications.
7. Expériences militaires	Expérience qui a permis rencontres, compétences et vocations.
8. Situations temporaires qui deviennent permanentes	Par choix (le poste est finalement plus intéressant que prévu) ou par changement de contrat (passage d'un temps partiel à un temps plein).
9. Obstacle à la réalisation du projet initial	Manque d'emploi, difficultés financières, la maladie, discrimination, etc.
10. Événement historique	La grande dépression, la seconde guerre mondiale, etc.
11. Exposition inattendue à un domaine d'intérêt	Événement durant lequel la personne découvre un intérêt soudain et inattendu pour un domaine particulier.

Source : Betsworth et Hansen, 1996

Ces incertitudes multiples impactent fortement le marché du travail et conduisent à l'émergence de cycles de carrière plus courts et répétés (Greenhaus & Callanan, 2012). Par conséquent, les personnes sont amenées à prendre de plus en plus de décisions incertaines concernant des choix professionnels (Cappelli & Keller, 2013 ; Greenhaus & Callanan, 2012). À ce titre, l'évolution du marché du travail reflète ces fluctuations. En effet, par exemple, depuis les années 1980, le développement des emplois temporaires a plus que doublé (Fottorino, 2018). En 2017, 87 % des embauches se sont faites en CDD bien que le CDI reste tout de même la norme. Un second phénomène est la montée du travail indépendant avec en particulier ce que Méda (2018) appelle de la « fausse sous-traitance » ou « l'Uberisation » de l'emploi. La fragmentation et l'externalisation du travail prennent en outre une place croissante avec des modes de travail

en « projet » et des missions courtes confiées à des freelances, ou travailleurs non salariés, remettant en question la conception de temporalité longue.

C'est en 1998 qu'est introduite pour la première fois la notion de guerre des talents dans un article de publié dans le MCKINSEY quarterly (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, et Michaels III, 1998). Le message des auteurs est très clair : « You can win the war for talent, but first you must elevate talent management to a burning corporate priority » (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, et Michaels III, 1998). Attention cependant à ne pas confondre ici la quête de « star » avec la quête de talent. En effet, le niveau de performance élevé d'un collaborateur dans une entreprise donnée n'est pas uniquement dû à la conséquence de son talent intrinsèque. Par exemple, Groysberg, Lee et Nanda

(2008) ont mis en évidence que si une organisation débauche un collaborateur performant d'une autre entreprise (dans cette étude il s'agissait précisément d'analystes financiers), ses performances diminuent fortement lorsqu'il arrive à son nouveau poste (nouvelle banque en l'occurrence ici). Il faudrait en moyenne cinq ans pour retrouver des performances comparables à celles de son niveau initial (Groysberg, Lee et Nanda, 2008). Comme le soulignent Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), ce constat ne se limite pas à la banque, et de nombreux secteurs connaissent de réelles difficultés pour attirer et retenir les salariés les plus talentueux. Nous pouvons citer quelques exemples de profils pénuriques comme les profils IT spécialisés dans la cybersécurité. La rareté de certains profils

pousse les entreprises à mener une réelle guerre des jeunes diplômés (JD). Dans ce contexte, les entreprises qui recrutent et fidélisent les meilleurs talents et JD à fort potentiel sont celles qui vont gagner. La guerre des talents est de plus en plus intense. Pour illustrer ce constat, on peut citer l'investissement de Google dans son recrutement : Google a huit fois plus de recruteurs par employé que la moyenne des 500 entreprises les plus fortunées au monde (Fortune, 2012). Il y aurait un ratio de 16 recruteurs pour 100 employés chez Google vs deux pour 100 employés chez les autres en général (Fortune, 2012). Cet exemple démontre notamment, si cela était encore nécessaire, l'importance capitale de réussir à attirer et de fidéliser les talents.

II. Le talent management une gestion des ressources humaines ciblée idéale pour recruter les Jeunes Diplômés

Avant toute chose, il convient de préciser que la gestion des talents ne vient pas remplacer le modèle de la gestion des compétences (Dejoux, 2013). En effet, comme le précise Dejoux (2013), la gestion des talents vient simplement compléter et enrichir la gestion des compétences. La gestion des talents vient faciliter la segmentation des collaborateurs en proposant une offre RH adaptée qui fonctionne comme un processus (Dejoux, 2013).

Il est intéressant de situer où intervient ce talent management dans l'ensemble de l'organisation RH de l'entreprise. Pour illustrer cet élément, nous avons choisi de vous présenter le modèle d'Ulrich (2012)

qui expose clairement les enjeux. Cette étude s'est basée sur un échantillon de N=20 023 participants (2638 professionnels RH, 9897 associés au sein des RH et 7 488 hors RH). Les expérimentateurs ont alors demandé aux participants les compétences nécessaires à avoir en tant que professionnel RH pour être performant. À la suite d'analyses statistiques, il est alors ressorti six domaines différents de compétences et de connaissances qui caractérisent l'amplitude des savoirs que les professionnels RH doivent avoir pour être performant. À noter qu'un graphique récapitulatif proposé plus loin permet d'illustrer ces propos. Ainsi, selon Ulrich (2012), le RH du 21e siècle doit avoir ces qualités et aptitudes :

1. Activiste crédible :

- Gagner la confiance des collaborateurs grâce à des résultats concrets
- Influencer et établir des relations avec les autres
- S'améliorer en continu grâce à l'introspection
- Façonner sa profession RH

2. Stratège :

- Savoir interpréter le contexte commercial mondial
- Décoder les attentes des collaborateurs et y répondre
- Concevoir un agenda stratégique

3. Générateur de capacités :

- Capitaliser la capacité organisationnelle
- Aligner la stratégie, la culture, les pratiques et le comportement
- Créer un environnement de travail significatif

4 Champion du changement :

- Initier le changement
- Soutenir le changement

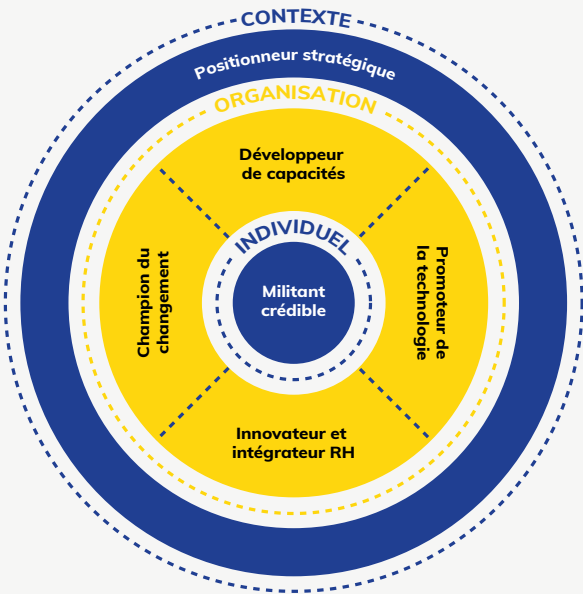
5 Innovateur et intégrateur en ressources humaines :

- Optimiser le capital humain grâce à la planification et à l'analyse des effectifs
- Développer les talents
- Façonner les pratiques d'organisation et de communication
- Performances de conduite
- Construire une marque leader

6 Promoteur de la technologie :

- Amélioration de l'utilité des opérations RH
- Connecter les gens grâce à la technologie
- Tirer parti des outils des médias sociaux

Compétences RH pour l'avenir



Source : Synthèse des compétences RH pour être performant : Ulrich 2012

À la lumière du modèle d'Ulrich (2012) le **talent management** (recrutement et développement des talents) se situe dans la grande famille de compétences « innovateur et intégrateur » en ressources humaines, et constitue un paramètre important de la performance globale. À noter que le talent management tient son origine de l'entreprise et des cabinets de conseils (Cascio et Boudreau, 2015). En effet, dans le domaine académique, la thématique n'a pas encore été suffisamment creusée et il n'existe pas pour le moment de cadre théorique solide spécifique (Lewis et Heckman,

2006). Ce manque de clarté concernant la définition, la portée et les objectifs généraux de la gestion des talents reste à ce jour problématique car il peut entraîner des confusions (Lewis et Heckman, 2006). Dans cette continuité, ce manque de cohérence et de cadre conceptuel engendre des perceptions différentes et des remises en question. Pour Cascio et Boudreau (2015), par exemple, le **talent management** ne serait en réalité qu'une nouvelle terminologie enrobant des pratiques RH habituelles.

Comme le soulignent Lewis et Heckman (2006), le **talent management** a été abordé avec enthousiasme dans la presse professionnelle et populaire sans être systématiquement lié aux résultats de recherches scientifiques évalués par les pairs. En effet, ces mêmes auteurs remarquent aussi le manque de définition autour de ce qu'il y a derrière la notion de « talent ». Par exemple, Peretti (2020) note trois conceptions différentes :

- Le talent est un haut potentiel, futur dirigeant capable d'évoluer jusqu'aux plus hautes sphères de l'organisation ;
- Le talent est celui qui possède une compétence rare, une expertise clé ;
- Chaque collaborateur ou futur collaborateur est un talent.

Aucun consensus ne semble exister à ce jour sur ce qu'est un talent, ou ce qu'est le talent management d'un point de vue scientifique. À ce titre, le JD que vous cherchez à recruter sera considéré ici comme un « talent ».

Afin d'illustrer la gestion des talents de manière pragmatique et opérationnelle, c'est la vision du talent management, défendue par Dejoux et Thévenet (2015) qui sera utilisée ici. Selon ces auteurs, un talent serait considéré comme une personne rare combinant des compétences rares. Le talent dans cette conception se comprend comme un profil à haut potentiel de performance. Dans le même sens, Miralles (2007) les définit comme suit « un ensemble de ressources rares appartenant à la personne, mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter » (Miralles, 2007). À l'instar du processus de recrutement classique, la gestion des talents est un processus séquentiel où chaque étape dépend de la précédente (Bernaud et Laberon, 2013).

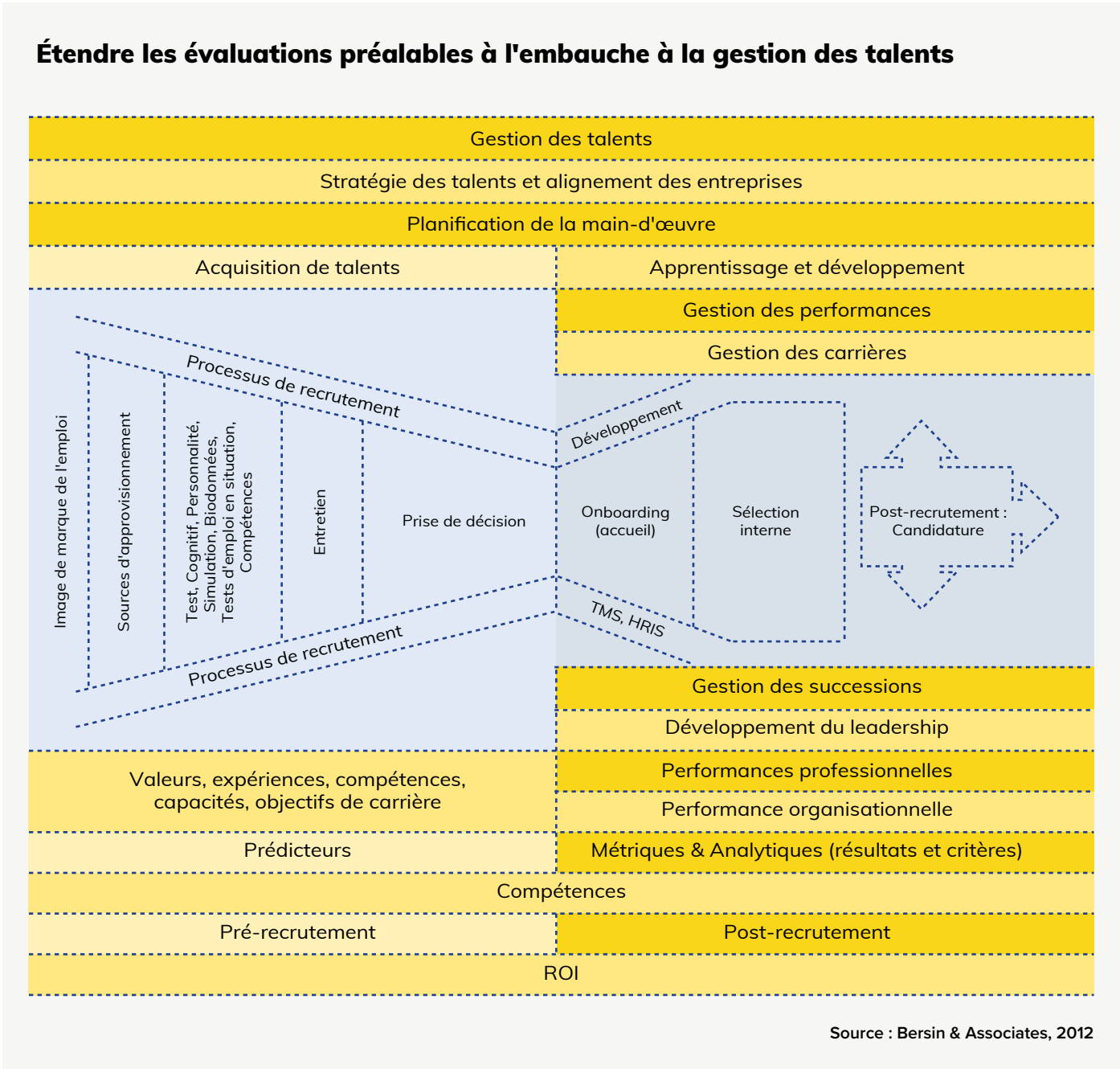
Processus de gestion des talents

Attirer
■ Développer une image de marque employeur attractive ■ Identifier en interne à développer ■ Analyser les besoins actuels et futurs en talents
Recruter
■ Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise ■ Recruter en continu ■ Cibler le monde avec des jeux virtuels à l'échelle planétaire ■ Développer de nouveaux arguments en direct de la génération Y
Retenir
■ Comprendre les facteurs motivationnels ■ Faire des managers et des seniors des développeurs de talents ■ Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien
Développer
■ S'intéresser à l'individu ■ Généraliser les outils de développement ■ Fixer le niveau de responsabilités et de résultats ■ Évaluer et former en continu ■ Gérer les conflits ■ Apprendre à se valoriser
Développer
■ Instaurer une culture de la réussite ■ Repenser les plans de succession ■ Rémunérer les talents ■ Valoriser les performances exceptionnelles

Récapitulatif du processus de gestion de talents selon Dejoux et Thévenet (2015)

Afin d'illustrer le plus concrètement possible ce à quoi pourrait ressembler le **talent management** de manière opérationnelle et complète, c'est-à-dire comprenant une stratégie de planification par exemple, il est intéressant d'utiliser le modèle de talent management de Josh

Bersin (2012) ci-après. Ce modèle relevant plus de la pratique de conseil que d'un modèle soumis à l'exigence scientifique, il reste à prendre avec précaution.



III. Une évolution des technologies RH pour gagner du temps

Au niveau de l'évolution des techniques de recrutement, le 21e siècle voit émerger l'automatisation des processus de sélection et de suivi grâce à l'informatisation avancée de la fonction RH, représentée par les systèmes

d'information RH (SIRH), les logiciels spécifiques de traitement des candidatures (ATS pour Applicant Tracking Systems), et l'explosion des solutions expertes se revendiquant de l'intelligence artificielle. Bien que les

premiers SIRH apparaissent au cours des années 80, cet apport technologique sera traité ici pour garder une cohérence globale dans l'ensemble de cette partie, et pour correspondre à la démocratisation de cet usage. Par souci d'intégrité, à noter également l'utilisation des ressources proposées par MyRHline sur l'histoire des SIRH, qui ont représenté un apport précieux reposant sur les usages réels plus que sur la littérature académique.

Un SIRH est un système d'information de gestion des ressources humaines. Très schématiquement c'est un logiciel informatique qui permet d'aider la fonction RH au quotidien. Dans les années 80 naissent les premiers progiciels qui permettent de gérer plus rapidement les paies. C'est avec l'explosion de l'évolution technologique informatique dans les années 1990 que se développent plus amplement ces solutions. Les fonctionnalités s'élargissent progressivement avec la gestion de la paie toujours, mais aussi, la gestion des prestations de travail, la gestion des prestations sociales, la gestion des ressources humaines comme les compétences, les carrières et aussi le recrutement. L'enjeu ici est de permettre de réduire au maximum les tâches répétitives et administratives. L'éclosion d'internet dans les années 2000 a permis de favoriser une individualisation des solutions en fonction des besoins de l'entreprise. Le défi aujourd'hui, est de pouvoir faire cohabiter de manière cohérente toutes les fonctionnalités apportées par différents éditeurs. Dans ce sens, certains acteurs du marché se spécialisent sur des segments spécifiques. Concernant l'accompagnement au recrutement, la tendance depuis 2011 est orientée vers des solutions ATS (outil de suivi des candidatures) en mode SaaS (Software as a Service). Ces solutions sont mobilisables en ligne et sur demande. Ces services vont notamment permettre l'automatisation du suivi des besoins de personnels, des candidatures, des CV, de la gestion du contrat, du recrutement, de l'intégration, etc. L'enjeu ici est la centralisation des données pour optimiser le suivi et les prises de décisions. De plus, il est à noter que ces solutions SaaS se connectent à des job boards externes et peuvent fournir un accompagnement augmenté.

L'amélioration continue des solutions dans ces ATS va encore plus loin aujourd'hui. En effet, avec l'explosion de l'intelligence artificielle dans les années 2010, il est désormais possible d'automatiser le tri de CV par exemple. En effet, comme le soulignent Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020), l'I.A. a d'abord été utilisée dans le domaine RH pour libérer du temps en réduisant les tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Les auteurs précisent que L'I.A. sert majoritairement à faire gagner du temps sur la phase de présélection et qu'il ne pourra pas, a priori, se substituer à l'humain pour les autres phases du recrutement. À noter que le caractère éthique et responsable d'un tel usage n'est

pas directement abordé dans cette partie, même s'il est largement traité en fin de rapport.

En effet, les techniques d'intelligence artificielle, lorsqu'utilisées intelligemment, offrent un gain de temps non négligeable aux recruteurs. Plutôt que de passer des heures à trier des piles de CV, ils pourront ainsi consacrer plus de temps à analyser qualitativement les candidatures qui ont été les mieux classées par un algorithme d'intelligence artificielle. De plus, un algorithme peut analyser un nombre de CV bien plus important qu'un humain ne le pourra jamais, ce qui offre un gain en efficacité et réduit le risque de passer à côté d'une candidature intéressante. Enfin, là où un humain face à une pile de CV sans fin devra pour les prétrier s'en référer à des critères quelque peu arbitraires, subjectifs, voire parfois involontairement discriminants (école d'origine, photo du candidat, etc.) car il ne peut réellement lire chaque CV en entier lorsqu'il doit en trier plusieurs centaines, l'algorithme pourra lui analyser chaque CV dans son entièreté avant de les classer de la candidature la plus intéressante à la moins intéressante.

Le gain de temps que permet cette automatisation d'une partie du processus a le potentiel pour faire évoluer la profession de recruteur, en leur offrant plus de temps pour réfléchir à des innovations dans les processus de recrutement et anticiper les évolutions du marché de l'emploi, pour interviewer les candidats et au final, bien que cela pourrait paraître contre-intuitif de prime abord, en leur libérant du temps pour humaniser le processus de recrutement et se concentrer sur les aspects humains, qualitatifs, qui constituent réellement leur corps de métier. Ainsi l'intégration de techniques d'I.A. dans les processus de recrutement afin d'automatiser intelligemment certaines parties du processus, pourrait ouvrir la porte à des recrutements plus innovants, qualitatifs et potentiellement plus humanisés.

Ces éléments seront plus détaillés, étape par étape dans les parties suivantes, mais l'enjeu d'une I.A. est bien de combiner le meilleur de l'automatisation et le meilleur de l'humain pour permettre un recrutement optimisé. En effet, l'un des risques mentionnés par les auteurs est la déshumanisation des processus (Barabel, Besseyre des Horts et Ferras, 2020). Or, l'expérience vécue durant le recrutement est un facteur très important à considérer. Cependant, pour donner un aperçu opérationnel du type de pratique permise par l'I.A. dans le recrutement, un tableau récapitulatif des différentes possibilités offertes par ces innovations numériques est présenté ci-après. Ce travail de synthèse a été réalisé par Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020).

Les usages de solutions « I.A. » dans le domaine du recrutement

Étapes	Usage 1	Usage 2	Usage 3	Usage 4
Attirer	Outils d'aide à la rédaction d'annonces impactantes	Fléchage publicitaire pour pousser des offres aux candidats	Recommandations sur la manière d'approcher un candidat (arguments)	Proposer un package d'avantage sociaux en fonction du candidat
Candi-dater	Chatbot conversationnel pour guider le candidat et répondre à ses questions	Chatbot conversationnel pour identifier un poste approprié	Tests adaptatifs pour positionner le candidat	
Identifier des profils	Analyse sémantique pour identifier des candidats	Probabilité qu'un candidat soit réceptif à une offre d'emploi	Identification de mots-clés utiles à la recherche de candidats	
Matcher des profils	Géolocalisation des offres et des candidats	Organisation de remplacements urgents	Identification de postes correspondant au profil	Identification de candidats pour un poste donné
Pré-sélectionner	Analyse textuelle des réponses des candidats	Filtrer les profils selon plusieurs critères	Segmentation automatique pour identifier les meilleurs profils	Vérification de CV (détection d'anomalie) et de références (expériences antérieures)
Sélectionner	Analyse prédictive (probabilité de réussite dans l'emploi...)	Analyse de la personnalité à partir de contributions sur le Web (réseaux sociaux, articles)	Eyes tracking et analyse des expressions faciales (micro-expressions), analyse de la voix	Analyse de comportements durant un serious game ou une activité en ligne
Gestion administrative	Automatisation des tâches administratives via des RPA (formulaire respectant la charte graphique ...)	Dispatcher des entretiens d'embauche en fonction des disponibilités des recruteurs	Pré-rédaction du contrat de travail	Génération automatique de synthèses (compte rendu d'entretiens) et d'e-mails
Pré-intégrer	Assistant personnel pour assurer le niveau d'engagement	Identification du profil (apprenant...) du futur collaborateur (tests)	Système de recommandation de formations et d'informations ciblées	
Intégrer	Accueil personnalisation du candidat	Réalisation d'un parcours collaborateur sur mesure	Liste des questions/ réponses les plus fréquemment posées par les nouveaux arrivants	Listes des personnes à contacter en fonction des questions que l'on se pose

Source : Barabel, Besseyre des Horts et Ferras (2020).

Pour conclure cette partie, le processus de **gestion des talents** de Dejoux et Thévenet (2015) semble être le processus le plus adapté pour recruter les meilleurs JD. En effet, la gestion des talents peut s'appréhender comme un état d'esprit qui permet une planification efficace des besoins en compétences et une nouvelle manière de recruter les meilleurs profils. C'est la démarche dans laquelle s'insère la suite de ce rapport. Concernant l'ensemble de la partie suivante, les meilleures pratiques

associées aux phases d'attraction, de recrutement et de rétention des JD seront détaillées. À noter que pour des soucis d'harmonisation dans l'ensemble du rapport, les étapes de développement et de reconnaissance sont incluses directement dans la phase de rétention. Ce qui rentre en résonance avec les recommandations de Bersin (2012) puisque ce sont les phases centrales de son modèle.

04

[PRÉSENT] ANALYSE
DES PRATIQUES
DU RECRUTEMENT
AUJOURD'HUI,
CE QUI MARCHE
LE MIEUX

Dans cette deuxième partie sont présentées les pratiques d'aujourd'hui en matière de recrutement, incluant les différentes étapes et méthodes associées. Cette analyse prend appui sur la littérature scientifique, mais aussi sur le témoignage de praticiens afin de mettre en perspective les exigences du monde académique avec la réalité du terrain. Puis, pour chaque étape (attirer, recruter et retenir), des pratiques seront recommandées ou déconseillées. Une synthèse de l'ensemble de ces recommandations sera également proposée à la fin de ce chapitre. Ne nous fourvoyons pas ici, nous ne prétendons aucunement apporter la recette miracle du « recrutement idéal ».

Attention spoiler alert n°1 : il n'existe pas à ce jour de méthode rapide, efficace, peu onéreuse, et scientifiquement valide pour prédire à 100 % un recrutement de jeunes diplômés (JD) performant durablement !

Qui plus est, comme le souligne Laberon (2013), au regard du contexte actuel, il peut arriver que certains recrutements s'opèrent dans l'urgence.

« Bien trop souvent, les recrutements se font dans l'urgence »

Florence Rhety, consultante en recrutement chez Simplement RH

Dans ce cas, il devient difficile de respecter la mise en place d'un processus de décision rationnel, objectif et validé scientifiquement (Laberon, 2013). Afin d'optimiser les chances de recruter un JD qui sera performant durablement, vous trouverez ici des clés de lecture des impacts des arbitrages réalisables au quotidien pour répondre à ces urgences. En effet, ces arbitrages ont des conséquences sur la fiabilité du recrutement. Pour illustrer ce propos : « un entretien non structuré a une validité prédictive faible, alors qu'un entretien structuré a une validité prédictive élevée », (Bernaud et Laberon, 2013). En effet, la non-structuration du questionnement entraîne une augmentation de l'influence de facteurs externes comme le feeling, l'intuition ou encore les stéréotypes de genre, qui vont impacter le caractère prédictif de l'outil.

A. Un recrutement de jeune diplômé réussi aujourd'hui, what is it ?

I. Un JD performant, engagé et épanoui professionnellement

Au cours de nos interviews avec des recruteurs sur leur représentation d'un recrutement réussi, l'ensemble des réponses formulées comprenaient schématiquement trois éléments : (1) le niveau d'intégration de la nouvelle recrue dans l'équipe ; (2) la réalisation de ses objectifs ; et (3) sa fidélisation dans l'entreprise. Ce dernier aspect semble être l'élément le plus vague des trois cités. Il a par ailleurs, une signification différente selon l'entreprise qui la considère. La fidélisation est estimée acquise après 1 an pour certaines entreprises, après 18

mois pour d'autres. Dans les faits, il est à noter que nous n'avons pas trouvé de consensus clair autour de cette question de date/période, qui est fortement dépendante des contextes et postes en question. Cependant, cette citation empruntée à un site de professionnels synthétise bien les inputs de praticiens que nous avons recueillis lors de nos différents interviews : « Un recrutement réussi est donc un nouveau collaborateur qui atteint ses objectifs dans un délai raisonnable et qui reste fidèle à sa nouvelle entreprise au-delà d'un an » (Quattro RH).

“Un recrutement réussi est donc un nouveau collaborateur qui atteint ses objectifs dans un délai raisonnable et qui reste fidèle à sa nouvelle entreprise au-delà d'un an” (Quattro RH).

La notion de performance est également au centre des préoccupations dans la considération du succès (ou non) de la personne recrutée. Mais qu'entend-on plus précisément par performance ?

Dans la littérature scientifique, l'appréciation de l'efficacité professionnelle se fonde sur le jugement porté par des individus ou groupes socioprofessionnels, sur les compétences ou les performances passées, actuelles ou futures de la personne évaluée (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 ; Vonthron, 2008). Les études menées sur le sujet depuis plus de 30 ans montrent que ce jugement d'efficacité par un supérieur hiérarchique se divise en deux grandes dimensions (Laberon et Vonthron, 2011) : (1) la performance aux tâches (e.g. réalisation d'un objectif dans le délai convenu) ; et (2)

les performances contextuelles (e.g. engagement, intégration dans l'entreprise, entraide entre collègues, comportement citoyen, etc.). Il est à noter que plus l'employé occupe un poste élevé, plus le poids de l'appréciation de sa performance est axé sur son aspect contextuel (Laberon et Vonthron, 2011). De plus, nous pouvons ajouter l'émergence récente d'un troisième type de performance : (3) la performance adaptative (Doucet et al, 2020). Elle renverrait à la capacité de générer des idées innovantes, mais aussi de s'ajuster aux changements imprévisibles impactant les tâches du JD (Doucet et al, 2020). Comme le soulignent ces mêmes auteurs, on note un intérêt croissant pour cette dernière forme de performance en raison du contexte évolutif et rempli d'incertitudes dans lequel évoluent les organisations d'aujourd'hui.

Les dimensions de la performance au travail

Performance à la tâche	Efficiences du JD à remplir les exigences associées à son poste	Exemples : réalisation d'un objectif dans le délai convenu, résout des problèmes, organise son travail efficacement, etc.
Performance contextuelle	Comportement qui contribue à l'efficacité organisationnelle par ses effets sur le contexte psychologique, relationnel et/ou organisationnel	Exemples : niveau d'engagement, intégration dans l'entreprise, entraide entre collègues, comportement citoyens, etc.
Performance adaptative	Comportements adoptés pour répondre aux changements anticipés ou non dans leurs tâches	Exemples : génère des idées innovantes, prend des initiatives, est ouvert aux idées des autres, etc.

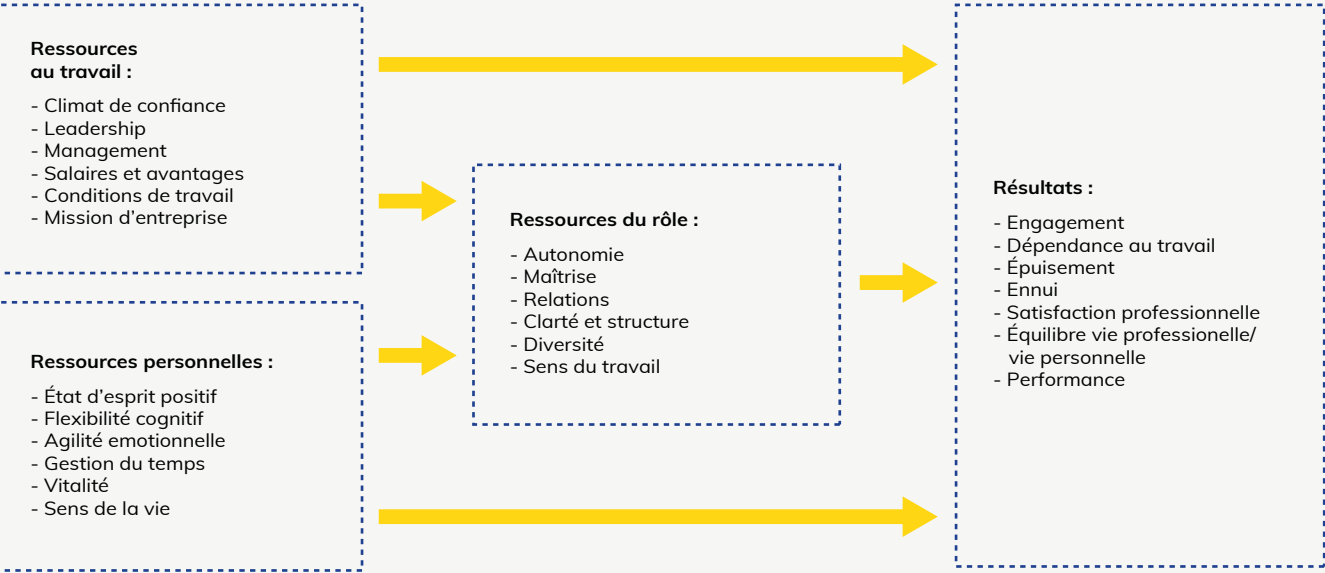
Source : Doucet et al, 2020, Laberon et Vonthron, 2011; Koopman et al, 2011.

Dans une étude récente publiée en 2020, Boniwell, Osin et Chabanne (2020) parlent désormais de performance durable. Cette dernière serait la résultante de trois sous-composantes :

- 1 Le niveau d'engagement ;
- 2 Les résultats atteints ;
- 3 L'épanouissement ou bien-être professionnel.

Par ailleurs, l'engagement professionnel se définit comme le niveau d'implication de la personne dans l'organisation et se caractérise par trois facteurs : (1) une forte croyance et acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation ; (2) la volonté de déployer des efforts considérables au nom de l'organisation ; et (3) un fort désir de rester membre de l'organisation (Mowday, Steers et Porter, 1979 in Redondo 2019).

Les trois types de ressources au travail



Source: Le développement du modèle POP (Boniwell, Osin et Chabanne, 2020).

Ressources du rôle	Se comprennent comme les caractéristiques du rôle professionnel et du vécu au travail qui décrivent la perception que l'on a de son travail immédiat comme étant propice à la performance et au bien-être.
1. L'autonomie	Se comprend comme la flexibilité du travail et la capacité perçue de prendre ou d'influencer des décisions relatives au contenu, aux méthodes et aux autres aspects de son travail.
2. La maîtrise	Se comprend comme la possibilité perçue d'utiliser ses forces et ses talents dans le cadre de son travail au quotidien, l'opportunité de montrer son vrai potentiel (sans être submergé par la difficulté ou l'intensité de son travail).
3. Les relations positives	Se comprend comme le sentiment de la proximité au niveau personnel, d'entraide et de soutien mutuel à l'égard des collègues.
4. La clarté et structure	Se comprend comme la compréhension claire des attentes, exigences, méthodes et autres aspects de son rôle au travail.
5. La diversité d'activité	Se comprend comme les changements dans l'environnement de travail, qu'ils soient propices à de nouvelles expériences, à l'acquisition de nouvelles connaissances, à la rencontre de nouvelles personnes.
6. Le sens au travail	Se comprend comme l'importance perçue de son travail dans des contextes sociaux plus larges.

Ressources organisationnelles	Se comprennent comme les caractéristiques à grande échelle, pertinentes pour une organisation dans laquelle on travaille.
1. Le climat de confiance	Se comprend comme le sens de la justice, l'appréciation de chaque individu et la discussion ouverte autour des problèmes.
2. La qualité du leadership	Se comprend comme l'attention de la direction aux besoins individuels et aux problèmes des employés, une intention sincère de trouver des compromis entre les priorités de l'entreprise et celles de chaque employé.
3. La qualité du management	Se comprend comme l'attention personnelle, le soutien continu et le feedback ou la rétroaction régulière par le supérieur immédiat.
4. Les salaires et avantages	Se comprend par les bénéfices offerts par l'entreprise. Cette dimension générale inclut le salaire équitable qui permet d'assurer la sécurité financière ainsi que les avantages sociaux offerts par l'entreprise (repas, santé, loisirs, etc.), la sécurité de l'emploi, le statut actuel et les possibilités de l'évolution ainsi que celles du développement professionnel.
5. Les conditions de travail	Se comprend comme la qualité et le confort du milieu de travail, la mise à disposition des outils et des matériaux nécessaires.
6v. Les conditions de travail	Se comprend comme les valeurs claires de l'entreprise auxquelles les employés peuvent s'identifier sans percevoir de conflit avec leurs valeurs personnelles, ainsi que le sentiment de la fierté associé à l'image et la réputation de l'entreprise.

Ressources personnelles	Se comprennent comme les ressources de la personnalité sous-jacente à la capacité d'agir en fonction de critères internes stables (comme les valeurs et le sens), de maintenir ses orientations et de réussir malgré les pressions externes et internes ainsi que dans des environnements changeants et stressants.
1. L'état d'esprit positif	Se comprend comme la dimension cognitive-motivationnelle qui décrit une vision constructive et optimiste soi-même, comme étant digne et capable d'atteindre ses buts. Ainsi qu'une vision optimiste et constructive du monde, des autres et de la vie en général comme étant potentiellement propice à l'atteinte de ses propres buts.
2. La vitalité	Se comprend comme une vision subjective des ressources physiques et mentales qui sont disponibles pour poursuivre ses objectifs et faire face aux difficultés.
3. La gestion du temps	Se comprend comme la planification réaliste et détaillée des actions guidées par l'évaluation subjective des buts actuels à la lumière des priorités de sa propre vie, aussi bien que du suivi et l'exécution efficace des plans quotidiens.
4. L'agilité émotionnelle	Se comprend comme la capacité d'appréhender et de gérer ses propres émotions, ainsi que les émotions des autres.
5. La flexibilité cognitive	Se comprend comme une attitude ouverte et accueillante envers la complexité et les défis, ainsi que les nouvelles expériences et les changements, les considérant comme des chances plutôt que comme des menaces.
5. Le sens de la vie	Se comprend comme la vision sa vie et ses activités quotidiennes comme étant intéressantes et importantes en vue des objectifs de valeur dans le futur.

Selon ce modèle, si les ressources personnelles, organisationnelles et celles du rôle sont en adéquation, les personnes seront performantes durablement. Elles auront de meilleurs résultats, seront plus engagées et seront plus épanouies professionnellement (Boniwell, Osin et Chabanne, 2020). La fidélisation du JD fait partie intégrante du processus de recrutement (Bernaud, 2011). Afin de limiter les turnovers sur cette période charnière d'entrée dans l'entreprise, la prise en compte de l'épanouissement professionnel au travail a

du sens dans le cadre de l'évaluation du processus de recrutement de cette population. En effet, pour s'adapter au mieux aux aspirations de cette nouvelle génération en quête de sens et d'équilibre de vie, cet indicateur doit permettre aux entreprises d'ajuster continuellement leurs pratiques organisationnelles et aussi bien sûr d'ajuster leurs pratiques de recrutement pour favoriser ces adéquations. Nous aborderons plus en détail ces éléments dans la partie RETENIR du processus de recrutement.

Les dérives d'une considération non adaptée du bien-être en entreprise

Il apparaît ici important de clarifier un point quelque peu polémique et de nous positionner par rapport à celui-ci. Le bonheur, l'épanouissement, le bien-être - peu importe finalement sa dénomination - a-t-il sa place dans l'entreprise ? La réponse est forcément OUI dans la mesure où, un salarié épanoui va s'avérer plus performant durablement. Cependant, les dérives peuvent survenir sur les manières d'appréhender la responsabilité de ce bien-être, etc. Aujourd'hui, comme le décrit très bien l'enquête d'Eva Illouz et Edgar Cabanas (2018), nous entrons dans une ère « d'injonction à être heureux, quelles que soient les circonstances ». Or, les circonstances ont leur importance ! Le point d'attention majeur ici est de bien comprendre que l'épanouissement du salarié dans son travail n'est pas exclusivement une question de responsabilité individuelle mais bien aussi collective et organisationnelle. Selon le modèle de Boniwell, Osin et Chabanne (2020), il faut prendre en considération les ressources individuelles certes, mais aussi les ressources de l'environnement telles que : le climat de confiance instauré dans les équipes, la qualité du leadership (qui est l'intention sincère de trouver des compromis entre les priorités de l'entreprise et celles de chaque employé), le type de management, les salaires et avantages proposés ; les conditions de travail, etc. En réponse à une trop grande dominance de la psychologie positive dans les discours ambiants comprenant par exemple l'arrivée du développement personnel dans les entreprises (e.g. séance de méditation, yoga du rire, etc.), Eva illouz insiste sur la nécessité de changer le contexte et non de culpabiliser l'individu. Par exemple, si le salarié passe sa matinée à gérer plusieurs dossiers compliqués, dans des conditions difficiles, sans aucun soutien social de son équipe, lui permettre de méditer 10 minutes après sa pause déjeuner n'est pas forcément la solution la plus pertinente. **Il est recommandé de favoriser, au cas par cas, les conditions de l'émergence de l'épanouissement des salariés en considérant l'adéquation de leurs ressources individuelles ET de leurs ressources environnementales ET de leurs ressources du travail.**

II. Comment mesurer la performance du jeune diplômé ?

Toutefois, la question du bien-être n'est pas l'objet premier de ce rapport : elle pourrait sans doute faire l'objet d'un rapport à elle seule ! Il est à noter que l'évaluation de la performance des salariés est un indicateur important à considérer et suivre afin d'évaluer l'efficacité des pratiques de recrutement. Comme le souligne parfaitement (Doucet et al, 2020) c'est un enjeu de taille qui relève du véritable casse-tête pour de nombreuses entreprises : « presque toutes

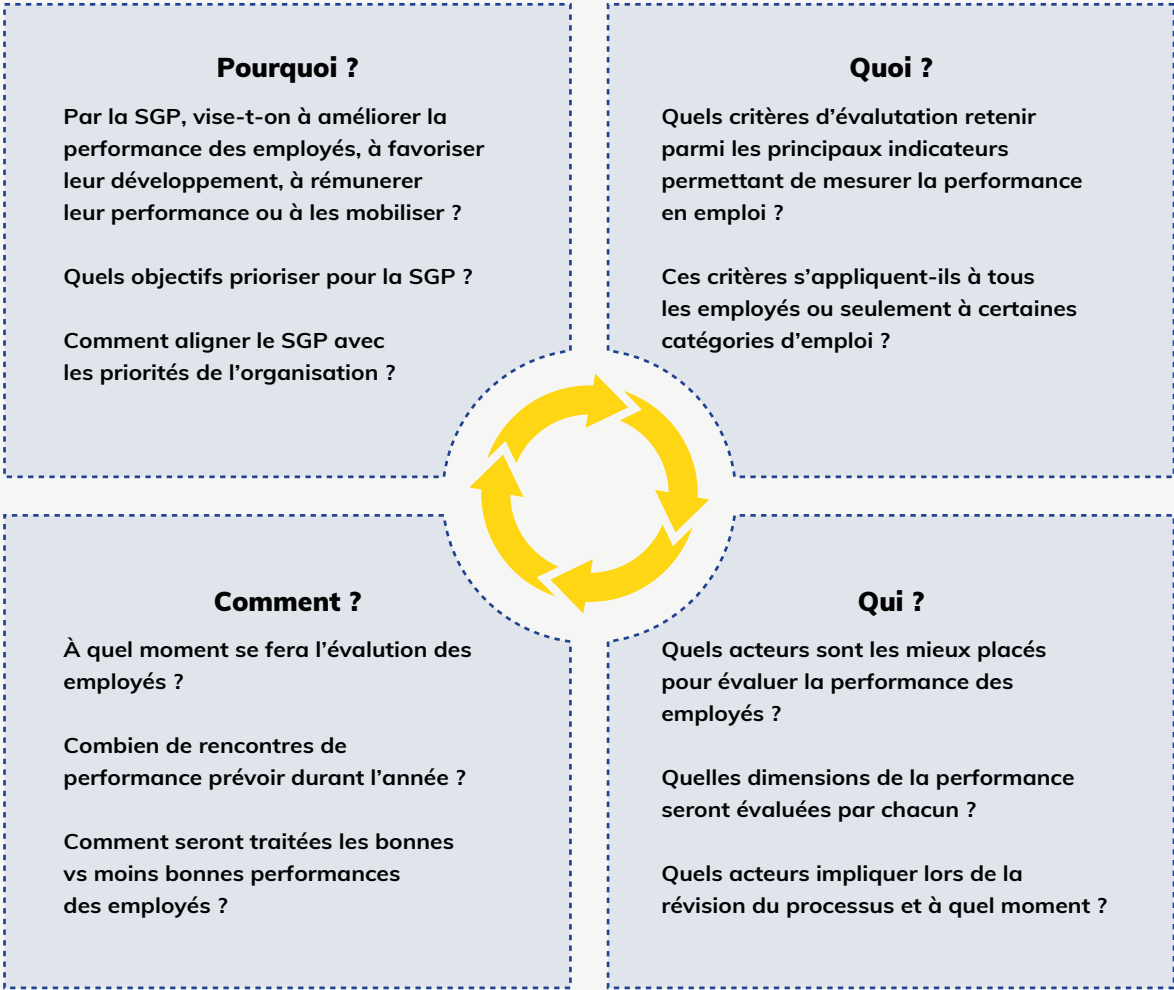
les organisations se dotent d'un système de gestion de la performance pour motiver, soutenir et favoriser le développement de leurs employés dans l'atteinte d'une performance optimale. Cependant, nombre d'études et de sondages professionnels montrent que les pratiques traditionnelles d'évaluation et de gestion de la performance contribuent peu à l'atteinte des priorités et des objectifs stratégiques des organisations. Qui plus est, ces pratiques engendrent de nombreuses

insatisfactions et frustrations chez les gestionnaires et les employés » (Doucet et al, 2020). Nous précisons simplement un élément ici. Le premier, indique les quatre

grandes questions à considérer lorsque l'on évalue la performance de ces collaborateurs :

- 1 Pourquoi ? Quelle est la finalité de ces évaluations ?
- 2 Quoi ? Quels sont les critères d'évaluation choisis ?
- 3 Qui ? Quels sont les acteurs qui doivent intervenir dans cette évaluation ?
- 4 Comment ? Quelles sont les modalités de passation et d'organisation de l'ensemble du processus ?

Les questions à se poser autour d'un système de gestion de la performance



Source : (Doucet et al, 2020)
(SGP = système de gestion de la performance)

Pour creuser plus profondément ce sujet, vous pouvez consulter la référence Doucet et al, 2020.

III. Les impacts humains et financiers d'un mauvais recrutement

Les impacts humains et financiers liés à un mauvais recrutement sont considérables. Une enquête internationale menée par Harris Interactive en 2012 (pour le compte de Career-Builder) a mis en évidence que :

- 1 La majorité des employeurs interrogés rapportent des erreurs de recrutement (i.e. 62 % des employeurs Anglais, 58 % des employeurs allemands et 53 % des employeurs français) ;
- 2 Une erreur de recrutement coûte cher (i.e. 50 000 £ en Angleterre, 50 000 € pour l'Allemagne et 35 000 € pour la France en moyenne) ;
- 3 Un mauvais recrutement entraîne une perte de productivité, affecte négativement le moral de l'équipe, impacte négativement les relations avec les clients et peut aussi réduire les ventes.

Dans le même sens, une enquête française réalisée en 2015 par l'institut Robert Half auprès de 200 responsables RH français indique que pour 52 % de l'échantillon, la baisse de productivité est la principale conséquence d'un mauvais recrutement. Viennent ensuite l'impact négatif sur le moral de l'équipe puis les surcoûts liés au redémarrage du processus de recrutement, au paiement d'un salaire et à la formation. Si un recrutement raté peut engendrer une perte d'argent

et de temps considérable, il est à noter que le coût d'un non-recrutement représente aussi une perte financière. À l'échelle nationale française, l'inadéquation des compétences est estimée à 3,2 milliards de dollars de perte pour les entreprises françaises (Rapport « Adapt to survive » LinkedIn, 2014). Ces différents éléments appellent donc à prendre la question des méthodes de recrutement avec sérieux au regard des impacts importants engendrés sur la vie de l'entreprise.

IV. Mesurer les coûts directs et indirects d'un recrutement

Recruter coûte de l'argent

Gavand (2013) a montré par exemple que le recrutement d'un responsable commercial pouvait s'élever jusqu'à un coût direct total de 18 536 € (voir détail du calcul avec le tableau ci-contre). De manière générale, le coût d'un recrutement est estimé à 10 % du salaire annuel brut et à 4 000 euros pour les profils confiés à des prestataires externes (INSEE, 2008). Dans le même sens, le coût moyen par embauche au Royaume-Uni s'élève à près de 3 000 £ (Society for Human Resource Management). Cependant, en pratique, encore trop peu d'entreprises prennent la mesure de ces coûts. En effet, à la question « Avez-vous déjà évalué le coût d'un recrutement externe réalisé avec vos propres ressources ? » 65 % des DRH répondent « NON » (IFOP, 2009). Pourtant, dans cette même enquête, menée auprès de 604 directeurs

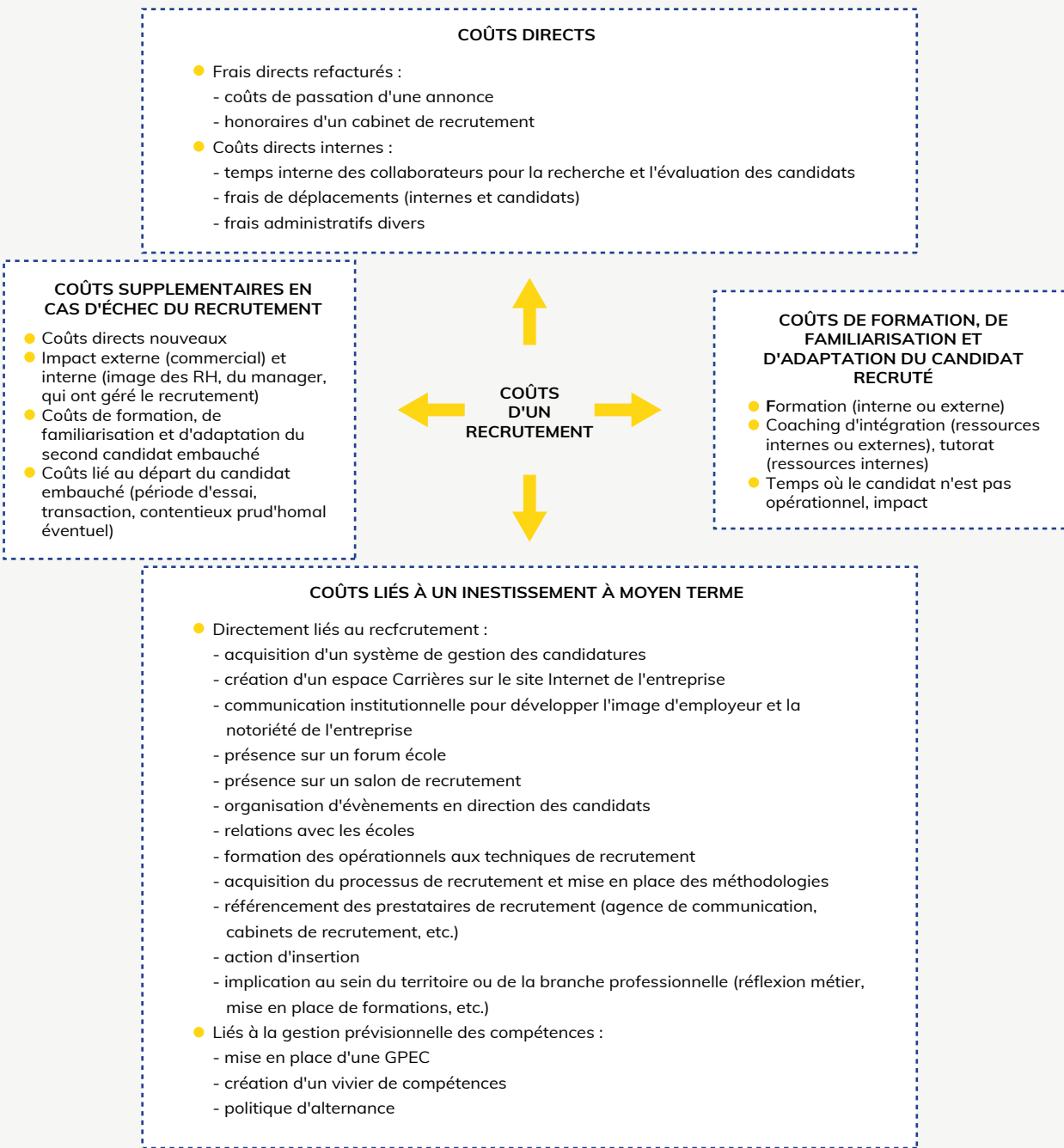
de ressources humaines, à la question « Quelles sont selon vous les priorités pour votre entreprise au cours des six prochains mois ? », la réduction des coûts est la première occurrence à hauteur de 58 %. En se focalisant ici sur uniquement sur les coûts de recrutement, il serait pertinent de considérer plus sérieusement la mesure d'indicateurs fiables afin de donner des pistes d'actions adéquates à la réalisation de cette priorité. De plus, lorsque des modalités d'estimations sont menées, elles se focalisent bien trop souvent sur les coûts directs du recrutement sans considérer les coûts indirects de l'entièreté du processus. En effet, 94 % des DRH ne mesurent pas ces coûts cachés (IFOP, 2011 de Gavand page 28), avec notamment par exemple la non-considération des coûts d'un recrutement non fructueux.

Quels sont les coûts directs et indirects du recrutement ?

Gavand (2005) distingue quatre grandes catégories de coûts, pour plus de détails concernant ces catégories :

- 1 Les coûts directs (e.g. postage d'une annonce) ;
- 2 Les coûts supplémentaires en cas d'échec (e.g. coûts liés au départ d'un candidat embauché durant sa période d'essai) ;
- 3 Les coûts de formation, de familiarisation et d'adaptation du candidat recruté (e.g. temps où le candidat embauché n'est pas opérationnel) ;
- 4 Les coûts liés à un investissement à moyen terme (e.g. acquisition d'un système de gestion des candidatures).

Comment évaluer le coût d'un recrutement ?



Sources : Alain Gavand, Recrutement, les meilleurs pratiques, Éditions d'Organisation, 2005

V. Comment mesurer l'efficacité d'un processus de recrutement ?

En guise d'introduction de cette sous-partie, quelques éléments de contexte plus large vont être introduits. Selon Peretti (2020), les évaluations dans le cadre du recrutement peuvent se faire sous quatre angles différents.

La première sous l'angle législatif, est-ce que le processus de l'entreprise respecte la loi et les procédures internes ? Le deuxième sous l'angle de l'efficacité, à savoir dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints pour comprendre la raison des éventuels écarts. Le troisième mode d'évaluation

porte sur la concordance de la politique de recrutement avec la stratégie mise en place ainsi que le fait que cette stratégie soit diffusée et appliquée dans toute l'organisation. Le quatrième porte sur l'évaluation de l'expérience du candidat durant le recrutement. Au regard de l'importance considérable de ce dernier facteur, nous prendrons la liberté de l'inclure comme indicateur dans l'évaluation de l'efficacité même du processus. En effet, c'est un élément plus que central sur lequel nous reviendrons aussi dans la partie portant sur la marque employeur. Nous nous attarderons ici sur l'angle de l'efficacité des processus.

Les limites des indicateurs issus des SIRH et ATS

Au regard des répercussions humaines et financières que peuvent avoir les mauvais recrutements, il devient nécessaire de mettre en place un suivi de l'efficacité des processus réalisés. En effet, l'idée derrière est de mettre en correspondance les pratiques de recrutement existantes avec les résultats qu'elles produisent (processus adopté versus performance des salariés recrutés). Faire ce suivi permettrait de faciliter les

décisions d'embauche stratégiques (Bayraktar et Ozbek, 2011). Globalement aujourd'hui, comme le souligne très justement Laurent Brouat (CEO de l'école du recrutement) dans un article portant sur le sujet, « les recruteurs sont majoritairement évalués à partir de critères quantitatifs simples provenant des SIRH et ATS de l'entreprise ». Sans être exhaustifs, ces indicateurs vont comprendre en compte par exemple :

- 1 La quantité de CV reçus pour un poste en question ;
- 2 Le nombre de candidats par canaux de sourcing identifiés ;
- 3 Le nombre de candidats préqualifiés ;
- 4 Le nombre de candidats rencontrés et d'entretiens menés ;
- 5 Le temps écoulé entre le début et la fin du processus ;
- 6 Le taux de conversion entre le nombre de CV reçus et le nombre de candidats retenus ;
- 7 Le temps moyen entre le dernier entretien et la proposition de poste ;
- 8 Le pourcentage des propositions acceptées par les candidats.

Cependant, l'agrégation de l'ensemble de ces indicateurs n'est pas toujours facile à interpréter. De plus, il semble que dans les faits, certains recruteurs se plaignent de se voir imposer des objectifs chiffrés déconnectés de la qualité de leur travail (e.g. objectif précis d'un nombre d'appels de préqualifications de candidat à faire par jour). Les informations du SIRH et/ou ATS vont permettre d'objectiver la quantité d'action réalisée et les

temporalités associées à chaque étape du recrutement ou encore le nombre de postes pourvu à temps. Selon nous, cette source d'information est pertinente pour évaluer le coût d'un recrutement, mais moins pour en évaluer son efficacité. Dans ce sens, et au regard de l'objectif initial d'évaluation des processus, nous avons identifié une limite majeure : le manque d'indicateurs qualitatifs.

Vers la considération d'indicateurs qualitatifs plus signifiants

Dans la quête d'indicateurs qualitatifs plus faciles à interpréter, certains praticiens vont considérer de nouvelles manières d'évaluer leur processus. Nous

pouvons citer par exemple les trois métriques qu'utilise Jérôme Ternynck (issues de son ouvrage « Hiring Success ») :

- 1 Le budget du recrutement ;
- 2 La vélocité du recrutement, à savoir le pourcentage de postes qui sont pourvus dans les temps ;
- 3 La qualité du recrutement avec le NHS (Net Hiring Score).

Ce NHS correspond à l'équation suivante :

$$\text{NHS} = [\text{pourcentage de mauvais « FIT »} / \text{pourcentage de bon « FIT »}] * 100.$$

La notion de « FIT » correspond à la compatibilité a posteriori entre le candidat recruté et l'ensemble poste-équipe-manager-entreprise. Pour évaluer la qualité de ces « FIT », ce praticien se base sur l'évaluation comparative de l'avis (des salariés et de leur manager) relatif à leur satisfaction au travail. Un bon FIT aurait un score moyen entre neuf et 10 sur 10 et un mauvais

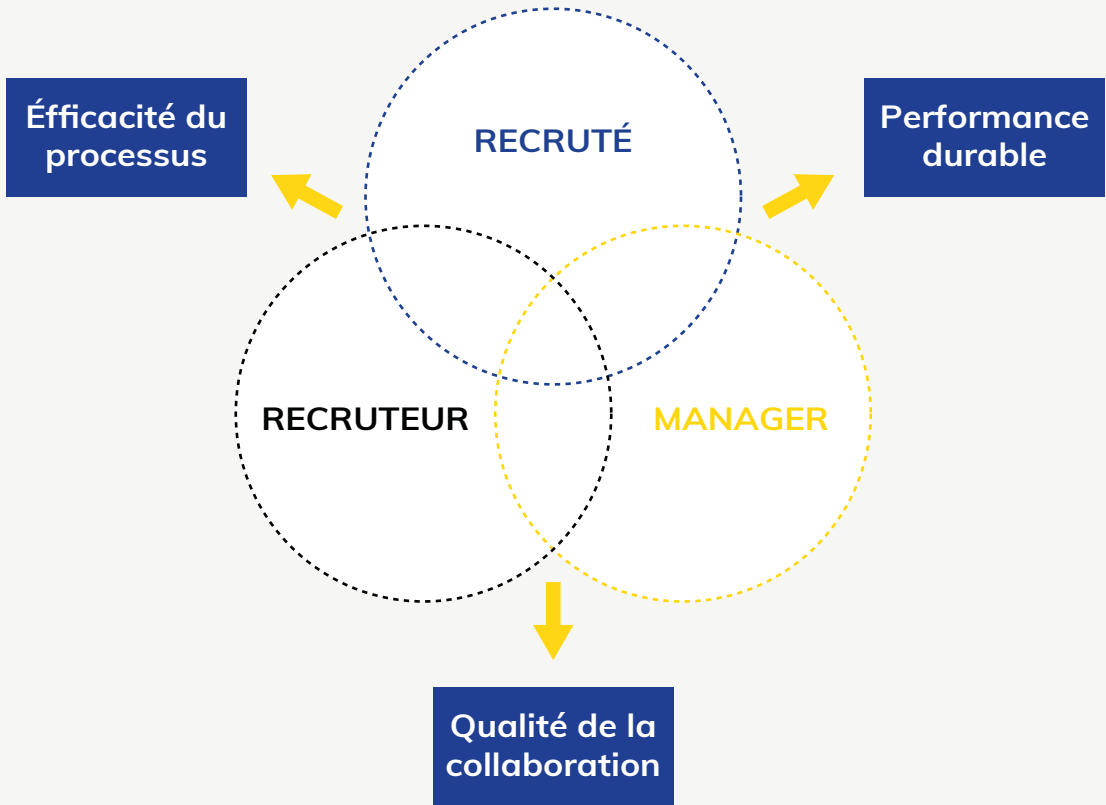
en dessous de six. Dans une optique de gain de temps et de coût, ce praticien préconise, en plus de cela, l'automatisation de ce suivi sur une plateforme centralisant les données du processus de bout en bout. Au même titre que la mesure de la performance des salariés, il n'existe pas à ce jour de consensus scientifiques clairs sur cette question.

Piste d'évaluation qualitative du processus de recrutement

À la lumière de nos lectures et en complément des données quantitatives récoltées via les SIRH et/ou ATS, nous proposons la considération des paramètres qualitatifs ci-dessous. À noter que cette synthèse est la nôtre et ne s'inscrit dans aucun modèle scientifique.

L'évaluation qualitative du processus de recrutement va se trouver au croisement de trois sources d'informations provenant de la personne recrutée, du recruteur ainsi que du manager.

Informations à récolter pour évaluer l'efficacité qualitative d'un recrutement



Le croisement des informations du recruté et du recruteur va permettre de rendre compte de la justice perçue du processus par le recruté, de l'expérience du candidat ainsi que de l'efficacité perçue par le recruteur de l'ensemble du processus, avec une analyse rétrospective de ce qui s'est bien déroulé, ou moins bien

passé. Bien que nous y reviendrons par la suite, il nous semble pertinent ici de préciser que la justice perçue d'un recrutement (aussi appelé validité apparente) est le lien perçu par le candidat entre les techniques d'évaluation réalisées et les exigences du poste à pourvoir (Bertolino & Steiner, 2011).

Le croisement des informations du recruté et du manager va permettre d'évaluer la performance durable du recruté, à savoir son niveau d'efficacité au travail, son engagement et son épanouissement (Boniwell, Osin et Chabanne, 2020).

Le croisement des informations provenant du recruteur et du manager va permettre d'évaluer la qualité de leur

collaboration durant la totalité du processus. Comme nous le verrons par la suite, la qualité de cette relation est primordiale, notamment pour la phase d'analyse du besoin (Ternynck, 2020). Dans ce sens, une bonne collaboration manager / recruteur serait la clé numéro 1 de bonne performance de recrutement (Bersin Academy, 2019).

En considérant l'ensemble des apports précédents, un recrutement de JD réussi pourrait se définir comme suit : « un recrutement est réussi si le JD est recruté dans un délai adapté et pour un coût raisonnable, s'il atteint ses objectifs dans des délais sensés et reste fidèle à sa nouvelle entreprise au-delà d'un an, il est performant, engagé, et épanoui dans ses missions et la vie de l'organisation ».

B. Politique de recrutement, une stratégie éthique à définir

Introduction à la politique de recrutement et à l'éthique

Schématiquement, si nous considérons que le recrutement est le processus par lequel l'entreprise acquiert de nouveaux JD, la politique de recrutement serait l'ensemble des conditions permettant à ce processus d'être le plus efficace possible. En d'autres termes, la politique de recrutement encadre l'ensemble des paramètres pour que la gestion des compétences soit optimale. De manière un peu plus précise, « la politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, elle-même s'inscrivant dans la stratégie ressources

humaines et la stratégie générale de l'entreprise » (p.34. Gavand, 2018). À noter que la considération de l'état économique du marché du travail ainsi que le cadre législatif entourant les activités de l'organisation vont influencer grandement les stratégies politiques de recrutement de l'entreprise (Devaro, 2007). Une étude portant spécifiquement sur ces modifications a notamment mis en évidence un impact du contexte économique sur les salaires, le nombre de départs, les postes à pourvoir et même la durée des vacances prises par les personnes déjà en poste (Devaro, 2007). Dans ce sens et comme le préconise Gavand (2018), il y a un point d'attention très important à considérer ici, c'est l'alignement entre l'état du marché, stratégie générale de l'entreprise et sa politique de recrutement.

Qu'est-ce que l' « éthique d'un recrutement » ? Au regard de nos recherches, nous avons considéré que l'éthicité d'un recrutement renvoyait à quatre grands facteurs :

- 1 Le respect de la loi ;
- 2 La lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité ;
- 3 L'utilisation d'intelligence artificielle éthique qui respecte la protection des données ;
- 4 Avoir un processus de recrutement juste et équitable.

À noter que pour un souci de cohérence, la justice perçue sera discutée dans la partie marque employeur, lorsque sera évoquée l'expérience du candidat. Ces trois grands autres facteurs vont constituer la trame tout au long de cette partie. À noter également que l'ensemble

des actions concrètes recommandées, découlant de ces trois sous-parties, sont synthétisées dans une quatrième. Voyons maintenant plus en détail les tenants et aboutissants d'une politique éthique de recrutement ciblée pour les JD.

I. Le respect de la loi, une vigilance continue

Cette partie insiste sur un paramètre encore peut-être trop méconnu des recruteurs et opérationnels RH : le cadre juridique du recrutement (Gavand, 2018). Pour ce faire les principaux textes de loi seront brièvement mentionnés, avant d'apporter un focus tout particulier à la lutte contre les discriminations dans le recrutement. Cette sous-partie s'entendra légèrement avec des précisions sur ce qu'on entend par processus de

recrutement perçu comme juste, de la part des JD. En effet, c'est un point de vigilance très important à aborder au vu de la sensibilité des JD sur ces thématiques. Elle se terminera avec des recommandations d'actions précises répondant aux enjeux cités préalablement, avec notamment un focus sur la réduction contre les biais cognitifs dans le recrutement.

Selon la loi du 31 décembre 1992, un recrutement pour être légal doit respecter les six principes suivants :

- 1 **Le principe de finalité** : « les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles » (Article L.1221-6 du Code du travail) L'équipe RH a donc pour obligation de structurer le processus de sélection autour de critères qui se justifient au regard du poste en question. Par exemple, évaluer la condition physique pour un poste de comptable ne sera pas forcément un critère recevable.
- 2 **Le principe de proportionnalité** : « le recruteur doit veiller à ne pas restreindre les droits des personnes, les libertés individuelles et collectives dans son investigation sur le candidat » (Article L. 1121-1 du Code de travail). Ici, l'équipe RH doit veiller à ne pas aller trop loin dans sa récolte d'informations, par exemple comme le rappelle la CNIL, il est interdit de demander à un candidat son numéro de sécurité sociale, de collecter des informations sur ses parents, sa fratrie, ses opinions politiques ou son appartenance syndicale.
- 3 **Le principe de pertinence** : « les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie » (Article L. 1221-8 du Code du travail). Ici, le point de vigilance à avoir pour l'équipe RH est la sélection d'outils. Typiquement, une méthode qui ne permet pas de sélectionner deux candidats sur des critères objectifs ne sera pas considérée comme pertinente (e.g. graphologie, astrologie, numérologie, etc.).
- 4 **Le principe de transparence** : « le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en oeuvre des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard » (Article L. 1221-8 du code du travail); ET « Aucune information concernant personnellement un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à sa connaissance » (Article L. 1221-9 du code du travail). Ici, l'équipe RH doit avoir à l'esprit que le candidat doit impérativement savoir au préalable que l'information qu'il donne sera utilisée comme critère de sélection dans le processus de recrutement.
- 5 **Le principe de confidentialité** : « les résultats obtenus sont confidentiels » (Article L.1221-8 du Code du travail). La CNIL précise que seules les personnes intervenant dans le processus de recrutement peuvent accéder aux informations d'un candidat.
- 6 **Principe d'obligation d'information au comité d'entreprise des méthodes ou techniques d'aide au recrutement** : « le comité d'entreprise est informé préalablement à leur utilisation, sur les méthodes ou techniques d'aide au recrutement des candidats à un emploi ainsi que sur toute modification de celles-ci » (Article L.2323-32 du Code du travail). Ici par exemple, cela comprend le fait que même si l'entreprise fait appel à un prestataire externe pour un recrutement, elle doit connaître les méthodes et pratiques utilisées.

II. Vers un recrutement non discriminant

Malgré une conscientisation du problème indéniable d'un point de vue sociétal (Licoln et al, 2017), le constat reste le même. Selon une méta-analyse récente, les niveaux de discrimination restent inchangés depuis plus de 25 ans au moment de l'embauche (Licoln et al, 2017). Ce sont les personnes de plus de 48 ans et d'origine étrangère qui seraient les plus touchées (Amadiou 2007). Nous pouvons notamment citer les travaux de Bartkoski et al (2018) qui ont mis en évidence dans très de nombreux pays la discrimination que subissent les personnes d'origine arabe et musulmane. Il est aussi à préciser les candidats ouvertement homosexuels sont confrontés à une discrimination similaire à celle des candidats appartenant à des minorités ethniques (Flage, 2019). La discrimination de genre est aussi à considérer ici, comme par exemple le cloisonnement des postes avec le phénomène du plafond de verre (i.e. réserver un poste de direction à un homme).

Par définition, la discrimination est l'essence même du travail de recruteur ! En effet, comme le rappellent Steiner et Bertolino (2011), tout recrutement nécessite de mettre en évidence des différences entre les candidats pour choisir le meilleur au poste en question. Ce qui pose problème n'est pas la mise en évidence de

ces différences, mais bien les critères de comparaison sélectionnés et la manière dont ces évaluations sont réalisées. Les critères sélectionnés sont-ils pertinents ? La manière de les évaluer est-elle non biaisée ? Le processus de recrutement est-il juste et impartial ?

Au niveau législatif, la notion de discrimination renvoie à l'article L1132-1 du Code du travail où une personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement « en raison de son : âge, sexe, origine, appartenance ou non-appartenance vraie (ou supposée) à une ethnie, une nation ou une prétendue race, grossesse, état de santé, handicap, caractéristiques génétiques, orientation sexuelle, identité de genre, opinions politiques, activités syndicales, opinions philosophiques, croyances ou appartenance ou non-appartenance vraie ou supposée à une religion déterminée, situation de famille, apparence physique, nom, mœurs, lieu de résidence, perte d'autonomie, particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, et domiciliation bancaire ». À noter que l'association « à compétence égale » a réalisé une infographie claire et concise à ce propos qui permet d'en savoir plus sur les activités de cette association qui lutte contre la discrimination.

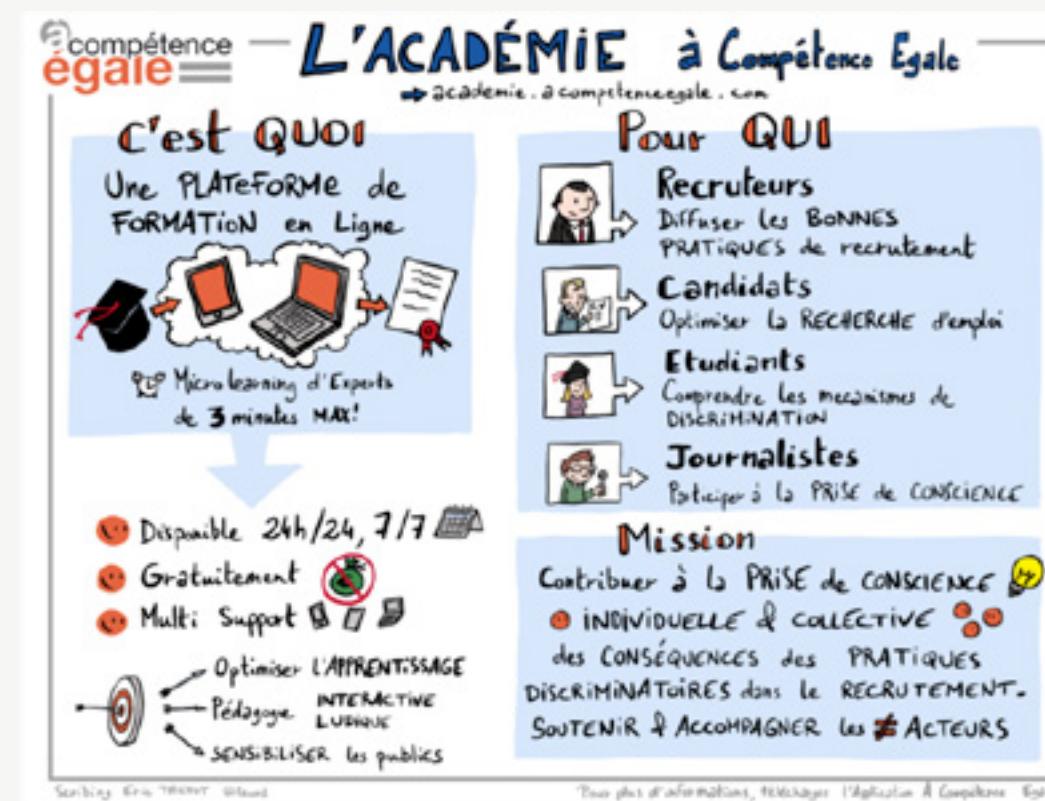


Comme le souligne la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité) sur leur site internet, il existe deux types de discriminations différentes. Les discriminations directes où la décision est fondée sur un des critères que nous venons de citer ci-dessus. Et les discriminations indirectes où un

fonctionnement apparemment neutre a pour effet un traitement défavorable sur des personnes à raison d'un de ces mêmes critères. Selon le rapport Fauroux (2005), la plupart du temps les discriminations seraient indirectes.

La plateforme « à compétence égale », une ressource riche d'enseignements

Avec cet encadré spécial, nous souhaitons mettre en lumière l'action de l'association « à compétence égale » qui s'est donnée comme mission « de contribuer à la prise de conscience individuelle et collective des conséquences des pratiques discriminatoires en matière de recrutement, aux causes multiples et complexes. L'objectif est que chaque acteur confronté ou témoin d'une situation discriminatoire ait les moyens de l'identifier, l'analyser et de trouver les réponses adaptées en paroles, actes et décisions » (<https://academie.acompetenceegale.com>). La section académie regorge de ressources pertinentes pour appréhender la complexité de la prise en charge de la discrimination dans le recrutement, avec notamment des modules de formation gratuits à destination des recruteurs (e.g. RGPD et recrutement).



Au-delà du caractère obligatoire du respect de loi, des effets bénéfiques sont à retirer d'une politique de recrutement diversifiée. En effet, les entreprises qui ont une plus forte mixité dans leurs comités de direction sont aussi celles qui ont la performance financière

la plus élevée (enquête McKinsey, 2012). De plus, la diversité et l'inclusivité de l'organisation permettraient d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise (enquête Deloitte, 2013).

Comment expliquer ce phénomène ?

Pour répondre à cette question, nous avons repris l'hypothèse formulée par Gilles Verrier (Fondateur et Directeur général d'Identité RH) dans un article portant sur cette thématique. Le mécanisme qui pourrait expliquer les bienfaits de la diversité sur les résultats économiques de l'organisation serait lié à l'enrichissement des différences des membres de l'équipe dans les processus de décisions. Ces différences

seraient appréhendées comme des opportunités d'apprentissage et d'enrichissement collectifs, l'un et l'autre, des catalyseurs de performance. Au regard de ces différents éléments, il convient d'insister fortement sur l'importance de mettre en place des actions concrètes pour mettre en œuvre une politique de recrutement favorisant la diversité et luttant contre les discriminations. C'est l'objet de la partie suivante.

III. Synthèse des pistes d'actions pour favoriser un recrutement éthique

Lutte contre les discriminations ou promotion de la diversité ?

Avant de commencer cette partie, il convient de préciser un élément central. Comme le souligne Garner-Moyer (2011), lutter contre les discriminations et promouvoir

la diversité constituent deux modes d'action distincts. L'auteure pointe trois différences centrales retranscrites ci-après (Garner-Moyer, 2011) :

- 1 Dans un cas l'entreprise valorise les différences individuelles dans une optique libérale [promotion de la diversité] tandis que dans l'autre, l'objectif est d'ordre moral puisqu'il revient à garantir à tous l'égalité de traitement, indépendamment de ses différences individuelles [lutte contre les discriminations].
- 2 La non-discrimination est inscrite dans la loi et susceptible de condamnations tandis que la diversité renvoie à une *soft law* où elle relève seulement de la volonté unilatérale des entreprises comme en attestent les outils de promotion de la diversité : charte, label diversité, norme.
- 3 Promouvoir la diversité ne signifie pas forcément qu'on ne discrimine pas et qu'on assure l'égalité de traitement, au contraire même lorsqu'il s'agit de respecter des objectifs chiffrés en termes de recrutements de certaines catégories de la population comme cela est affiché dans certains accords d'entreprise sur la diversité. Cette question de l'égalité de traitement ne se confond donc pas avec celle de l'égalité des chances et chacun de ces impératifs nourrit des fins propres qui nécessitent une réflexion et des outils spécifiques.

Cependant, il s'avère que de plus en plus, la promotion de la diversité semble prendre la place de la lutte contre les discriminations (Garner-Moyer, 2011). Pour les entreprises, promouvoir la diversité et lutter contre la discrimination seraient donc la même chose, à ceci près que la première serait la version « positive » de la

seconde (Doytcheva, 2009). Cependant, il convient de faire attention à ne pas confondre les deux pour ne pas se retrouver à multiplier les discriminations dans sa politique de promotion de la diversité, etc. À ce titre, ce sont les des actions correctives visant à réduire les discriminations qui seront majoritairement présentées.

Le réflexe naturel et quasi instantané lorsque le sujet de la lutte contre les discriminations est évoqué est le débat suivant : pour ou contre la discrimination positive ? S'ensuivent alors des discussions houleuses très généralement clivantes avec les partisans d'un côté et les détracteurs de l'autre. À noter qu'en France, très peu d'études existent sur ces questions de méthodes de recrutement et de discriminations en raison de l'interdiction d'enregistrer les données « ethniques » sur les personnes (Bertilino & Steiner, 2011). Avant de nous positionner sur cette question, un petit point législatif s'impose. Selon la loi française, la « discrimination positive », également appelée « action positive », est autorisée sous trois conditions Bertilino & Steiner (2011) :

- 1 La loi encadre cette pratique ;
- 2 Le respect de la compétence est intact ;
- 3 Aucun groupe n'est exclu du processus de recrutement.

En France, « l'action positive » est une mesure qui a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle de groupes de personnes discriminées en leur conférant de façon temporaire un traitement préférentiel destiné à prévenir ou à compenser des discriminations (Bertilino & Steiner, 2011). Il existe un certain nombre de cas où la loi encourage cette pleine égalité dans la vie professionnelle en proposant des mesures correctives

(obligation pour les entreprises de plus de 20 salariés d'avoir 6 % de personnes handicapées ou encore la parité sur les listes électorales). Cependant, les « actions positives » autour de la fixation de quotas ne font pas l'unanimité. Ces nuances proviennent majoritairement d'études américaines où ce phénomène est beaucoup plus étudié qu'en Europe. Globalement, il est à noter que (Bertilino & Steiner, 2011) :

- 1 Au sein d'une organisation donnée, les actions positives sont mieux acceptées si elles s'appuient sur la mise en évidence de pratiques discriminatoires passées dont le constat a été factuellement vérifié sur le lieu de travail ;
- 2 Les collaborateurs qui ne sont pas ciblés par ces « actions positives » perçoivent les personnes qui en bénéficient comme moins légitimes, moins qualifiées et moins performantes ;
- 3 Les personnes qui vont bénéficier d'actions positives se sentent stigmatisées par lesdites actions en question.

Comme le soulignent Bertilino & Steiner (2011), appliquée au contexte français, la connaissance de ces différents paramètres rend la stratégie d'action positive, dite du « quota » au regard de ses potentiels effets délétères, risquée et difficile.

Y-aurait-il d'autres pistes d'actions pour lutter contre la discrimination ?

Au regard de l'ensemble de nos recherches, nous avons scindé l'ensemble des possibilités d'actions en trois grands axes, à noter que Bertilino & Steiner (2011), parlent « d'actions correctives » :

- 1 Actions des décisionnaires ;
- 2 Sensibilisation et formation des recruteurs ;
- 3 Avoir un processus de recrutement standardisé.

Il est extrêmement important que les décisionnaires de l'entreprise s'emparent du sujet des discriminations et de justice dans le recrutement. En effet, comme le soulignent Peterson et Krings (2009), lorsque l'organisation définit des prérogatives précisant une politique de recrutement non discriminatoire, et qu'elle ajoute à celle-ci des sanctions en cas de non-respect de cette dernière, les recruteurs vont avoir tendance à plus diversifier leur recrutement. À noter aussi la nécessité d'inclure dans l'évaluation du processus de recrutement la justification systématique des prises de décisions. En effet, à partir du moment où la personne doit rendre des comptes et justifier ses décisions, la puissance des stéréotypes que l'on rencontre communément dans le recrutement serait

moins impactante et le recrutement s'en retrouverait plus diversifié (Welle et Heilman, 2007). Cela implique nécessairement une structure et une standardisation rigoureuses du processus de décision. Selon Gavand (2018), l'organisation doit aussi s'assurer que le cadre législatif est respecté dans l'entreprise, c'est-à-dire mettre en place une veille de son évolution, et agir en conséquence si une non-conformité est décelée (e.g. est-ce que l'organisation connaît le processus et les outils utilisés par un cabinet de chasse sollicité ?). La mise en place d'un numéro vert si non-respect de la loi peut aussi être un moyen de lutter contre les discriminations (Gavand, 2018).

1. Sensibilisation et formation des recruteurs

Dans la continuité de ce point, Gavand (2018) précise que dans ces prérogatives organisationnelles devraient figurer la sensibilisation et la formation des équipes concernées par le recrutement aux actions à mener pour lutter contre les discriminations. Selon le même auteur, cette sensibilisation comprendrait :

- 1 Un rappel législatif ;
- 1 Un rappel des mécanismes de fonctionnement des stéréotypes et biais cognitifs.

Les rappels à la loi ayant été évoqués précédemment, les apports de la littérature concernant cette fois-ci la lutte contre les stéréotypes et biais cognitifs dans le cadre du recrutement seront évoqués ici. Un biais cognitif se définit comme une distorsion systématique de la pensée logique et rationnelle par rapport à la réalité. Dans un contexte de sélection de candidats, ce phénomène est préoccupant, car il biaise l'objectivité du processus de décision (Welle et Heilman, 2007). En effet, comme le rappelle Bertilino & Steiner (2011) le recrutement

est avant tout une situation de prise de décision qui se fonde sur de la récolte d'informations. Il est donc nécessaire de se baser sur une récolte et un traitement des informations les plus objectifs possibles. Afin d'objectiver au maximum la récolte et l'analyse de ces informations, la considération « cognitive » du traitement de l'information est un enjeu à ne pas manquer. Dans le tableau ci-après, nous avons répertorié les principaux biais et leurs incidences concrètes sur le processus de recrutement.

Description des biais cognitifs spécifiques au recrutement

Stéréotype et préjugés : les stéréotypes sont l'ensemble des croyances qu'une personne possède à l'égard des caractéristiques ou attributs d'un groupe social donné. C'est un phénomène universel et inconscient qui procède d'un mécanisme cognitif de catégorisation où l'être humain regroupe ensemble les 'objets' qui se ressemblent. Le préjugé est la traduction de cette information en attitude négative envers ce groupe social donné.
Menace de stéréotype : activation de la part du recruteur d'une menace de stéréotype en appuyant l'appartenance sociale du candidat à un groupe donné. Le candidat peut alors voir sa performance dans l'entretien diminuer en se conformant malgré lui à ce stéréotype. En effet, de nombreuses études ont mis en évidence que si l'identité sociale d'une personne devient saillante dans une situation où des réputations liées à cette identité sont mises à l'épreuve, cela diminue les chances de réussite de la personne.
Stéréotype de sexe : les représentations sociales des caractéristiques liées à la masculinité comprennent l'accomplissement de buts, l'assertivité ou encore l'individualisme, alors que les représentations sociales des caractéristiques des femmes vont faire référence à la sensibilité, au soin des autres et à l'ancrage de soi dans un tissu de relations sociales. Ces stéréotypes sont extrêmement dangereux et justifient par exemple l'existence de plafonds de verres qui subsistent encore aujourd'hui, privant les femmes des postes à haute responsabilité.
Stéréotype de beauté : le stéréotype de beauté influence les jugements par l'intermédiaire de la valeur sociale qu'il véhicule. Il constitue une discrimination dans la mesure où dans la plupart des cas les personnes jugées comme belles sont privilégiées. Cependant il est à noter que la beauté accentue les attributs liés au genre. C'est un atout si le caractère sexuellement typé du poste est en adéquation avec le sexe du candidat mais devient un obstacle dans le cas inverse.
Norme d'allégeance : profils privilégiés de candidats qui ont des comportements préservant l'environnement social de toute remise en question et assurant la pérennité de cet ordre social. Il s'agirait même plus précisément de la valorisation des explications causales préservant les figures du pouvoir. L'allégeance idéologique, 'on obéit au chef parce que c'est le chef' est la plus prisee.
Norme de motivation intrinsèque : profils privilégiés de candidats qui mettent en avant leur motivation intrinsèque car elle sera mieux perçue "pour se faire bien voir". Ce n'est cependant pas gage de performance. En effet, les personnes motivées intrinsèquement seraient surévaluées par rapport à celles motivées extrinsèquement.
Effet de halo : interprétation sélective d'information abondant dans le sens d'une première impression que l'on cherche à confirmer. Désigne les prédispositions des personnes à juger les autres en bien ou en mal à partir d'une impression générale. En situation de recrutement, cela pourrait se traduire par exemple à juger le caractère adaptable d'une personne uniquement sur la base de son sourire.
L'homophilie ou effet de similitude : tendance générale à être plus positif envers les personnes avec qui nous partageons des valeurs et attitudes communes. Un recruteur aura par exemple tendance à privilégier une personne qui a fait la même école que lui.
Attentes du recruteur, prophétie auto-réalisatrice et perception sélective : perturbation de l'objectivité de l'évaluation par l'influence des attentes que le recruteur peut avoir vis-à-vis du candidat. Le recruteur va trouver chez le candidat ce qu'il attend de lui. Là où cela se complique, c'est que le recruteur favoriserait par son attitude l'expression majorée des compétences correspondant à ses attentes (prophétie auto-réalisatrice). Ces attentes peuvent provenir de projection personnelle, par exemple vu que le recruteur est motivé par la reconnaissance financière, il va attendre que les candidats le soient aussi. A ce titre, le recruteur va privilégier une lecture de la réalité qui va dans son sens (perception sélective et biais de confirmation).
L'effet de primauté : les informations récoltées au début du processus vont avoir un poids plus fort que celles récoltées à la fin et peuvent faire pencher la balance dans un sens ou dans l'autre. À noter que dans certains cas la décision des recruteurs serait déjà prise dans le premier tiers du temps d'entretien et quelquefois même dans les premières minutes.

Récapitulatif des différents biais cognitifs pouvant affecter le recrutement des JD (Cassignole-Bertrand et al, 2011; Desrumeaux, 2011; Gangloff, 2011; Gavand, 2018; Marchal, 2015)

Au regard du pouvoir de ces mécanismes humains, nous comprenons ici la nécessité de sensibiliser et de former les recruteurs à la réduction de ces biais. En effet, comme le souligne, Laberon (2011), la majorité des formations dispensées aujourd'hui en matière de recrutement portent sur l'utilisation de nouveaux outils de sélection. L'auteur préconise qu'il soit préférable de centrer davantage les formations au recrutement sur la connaissance des processus de construction du jugement social en situation professionnelle (Laberon,

2011). Cette recommandation ne peut qu'être appuyée au regard des verbatims qui ressortent de nos interviews de praticiens. Plus de 70 % des recruteurs interviewés accordent une importance considérable à leur « feeling » dans le processus de recrutement. Pour illustrer ce point, voici quelques verbatims présentés hiérarchiquement selon le degré d'importance accordé par le recruteur à sa propre intuition, allant de confiance aveugle à remise en cause totale :

Recruteur 1 :
« J'ai eu un coup de cœur pour ce candidat, il avait une très bonne communication, ce qui a fait la différence c'est le côté feeling »

Recruteur 2
« Je fais confiance à mon feeling pour les postes où l'humain va avoir de l'importance, moins pour les profils techniques »

Recruteur 3
« On finit par admettre notre subjectivité, mais bon il ne faut pas réagir trop à chaud quand même »

Recruteur 4
« L'intuition peut être dangereuse, car elle est biaisée, mais parfois elle protège, car on perçoit des warnings qui nous aident »

Recruteur 5
« Je favorise l'équité de traitement au maximum, j'aimerais vous dire que le feeling ne joue pas mais dans la réalité des faits ça joue quand même »

Recruteur 6
« J'essaie de réduire la subjectivité au maximum pour rester la plus objective possible »

Le feeling est d'ailleurs un argument qui est très souvent utilisé lors des prises de décisions lorsqu'il s'agit de trancher entre différents candidats (Marchal, 2015). Or, faire confiance à son « feeling » ou son intuition c'est en réalité laisser la porte grande ouverte à des biais cognitifs qui vont influencer la prise de décision sur des considérations qui n'ont pas à voir avec les exigences du

poste et de l'organisation (Marchal, 2015). Le message clé à retenir ici est bien de ne pas faire confiance à son intuition et de réduire au maximum la considération de ce sentiment de « feeling ». Si vous n'êtes toujours pas convaincus, vous pouvez consulter les expériences suivantes qui illustrent les limites de notre cerveau face aux biais cognitifs :

- Test d'attention sélective ;
- Astuce de la carte à couleurs changeantes ;
- Test de la porte.

Pour limiter ces biais, la littérature préconise une sensibilisation et formation sur ces mécanismes auprès des acteurs concernés, ainsi que la mise en place d'un processus standardisé équitable et juste (Bertilino & Steiner, 2011 ; Gavand, 2018; Laberon, 2011).

2. Avoir un processus de recrutement standardisé

Selon le rapport Fauroux (2005) traitant précisément de la question de la lutte contre les discriminations dans le recrutement, il faudrait réformer les procédures de recrutement, pour qu'elles soient rigoureuses et objectives. Cette ambition passerait selon l'auteur par une standardisation des processus à toutes les étapes du recrutement (Fauroux, 2005). En premier lieu, l'analyse de poste doit exclure tout critère discriminant (Gavand, 2018). Par exemple, indiquer que pour ce poste il nous faut un homme et non une femme. La lutte

contre la discrimination dans la phase de sourcing va passer par exemple par une exclusion de toutes formes de discriminations dans la rédaction de l'annonce. C'est aussi assumer le positionnement fort suivant : refuser la cooptation qui perpétue un entre-soi problématique (Marchal, 2015; Fauroux, 2005). Cependant, nous avons mis un encadré spécial sur cette question de la cooptation, car sous certains angles il y a des côtés positifs.

Encourager la cooptation, bonne ou mauvaise idée ?

Les effets bénéfiques

Le recrutement par cooptation favoriserait chez les candidats sélectionnés un meilleur culture fit, un turnover plus faible de 30 % et une meilleure performance (Ernest & Young, 2016). Mettre en place des dispositifs favorisant la recommandation de candidats (avantages matériels, primes, etc.) chez les salariés serait aussi un indicateur d'engagement de celui qui coopte : une personne qui se sent bien dans une entreprise aura plus tendance à la promouvoir auprès de ses proches que dans le cas contraire.

Le risque de l'entre soi

À noter que l'analyse synthétique qui suit est issue de l'ouvrage de Marchal (2015) « Les embarras des recruteurs ». La préférence accordée aux proches et aux proches des autres dans le cadre du recrutement peut renvoyer à la culture de l'entre-soi et favoriser la discrimination. C'est-à-dire que la personne recommandée bénéficierait d'un préjugé favorable de par son statut par rapport à quelqu'un d'autre. Cette préférence renverrait au biais d'homophilie (ou effet de similitude). L'évaluation du candidat ne se basant plus sur l'évaluation des compétences, mais sur des backgrounds communs, un réseau de relations, la fréquentation des mêmes écoles et des mêmes associations, l'intérêt pour les mêmes activités, l'appartenance à une même génération ou à une même région, etc. Beaucoup de recruteurs reproduisent par prudence et ignorance ce type de mécanismes, dans leur pratique quotidienne du recrutement.

Au regard du risque potentiel de discrimination importante, nous assumons le positionnement suivant : refuser la cooptation qui perpétue un entre-soi problématique (Marchal, 2015; Fauroux, 2005). En effet, dans la mesure où tout le processus de recrutement serait respecté, ce type de sourcing poserait moins de problèmes puisque les candidats seraient évalués équitablement et sur la base de leurs compétences.

Évaluer sans discriminer c'est aussi se focaliser sur les compétences que ce soit dans la phase de tri de CV que dans les entretiens (Gavand, 2018). Le rapport Fauroux (2005) épingle aussi certaines mauvaises pratiques comme par exemple la tenue d'entretiens libres sans grille d'évaluation, ou alors une survalorisation des diplômes au détriment des compétences, l'exigence de qualifications sans liens avec le poste, etc. Nous reviendrons sur ces éléments dans la deuxième partie lorsque nous évoquerons plus précisément les pratiques de recrutement. Concernant cette nécessité de standardisation des pratiques, Campion, Palmer et Campion (1997) précisent par exemple qu'en entretien, il est primordial de poser les mêmes questions à tous les candidats, toutes fondées sur l'analyse du poste, et d'évaluer les réponses selon des critères prédéfinis à l'aide d'une grille d'évaluation. Bertilino & Steiner (2011) préconisent aussi l'application des principes de justice organisationnelle relative au recrutement « juste et équitable » que nous présenterons dans la partie « expérience candidat ». Dans les paramètres à contrôler au niveau de la standardisation du processus, il est aussi nécessaire de faire attention aux conditions de passation des différentes étapes de recrutement

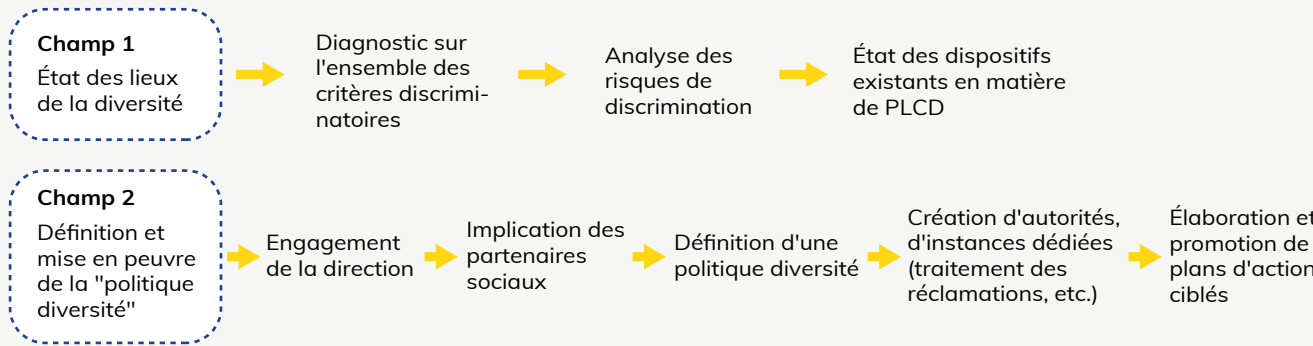
comme l'ordre de passage des candidats, ou encore les horaires des entretiens réalisés. En effet, il a été démontré que plus un candidat est évalué tard dans la journée, moins il est évalué sévèrement (Pettersen et Durivage, 2006). Les auteurs pensent que ce phénomène est dû à la fatigue et à une utilisation moins rigoureuse des barèmes. Concernant l'ordre de passage, il a été démontré que si un candidat passe après un autre, cela peut influencer le regard du recruteur sur ce candidat en question. C'est que l'on appelle l'effet de contraste, le risque ici est d'évaluer le candidat non pas sur un barème déterminé à partir de l'analyse de poste, mais de le comparer directement au candidat précédent (Gavand, 2018).

À noter qu'il existe des labels attestant des bonnes pratiques RH en matière de recrutement. Nous avons mis un encadré spécifique détaillant le label diversité de l'AFNOR, mais il en existe d'autres (e.g. label Accessiweb pour les personnes en situation de handicap). Outre sa fonction de s'assurer des bonnes pratiques, ces labels sont aussi des vitrines permettant de valoriser leur image pour les entreprises.

Le label diversité de l'AFNOR, un moyen de mettre en avant l'exemplarité de ses pratiques

Le label diversité de l'AFNOR a pour objectif d'attester par un organisme reconnu par l'État, de la conformité et de l'efficacité d'un dispositif favorisant l'égalité des chances et de prévention des discriminations. Comme l'indique leur site internet, c'est aussi un moyen de valoriser cet engagement. En effet, le Label Diversité est un signe distinctif qui atteste des bonnes pratiques et de l'exemplarité de l'entreprise. Comme le précise Gavand (2018), il y a cinq étapes à suivre pour obtenir ce label : (1) déposer un dossier de candidature ; (2) l'AFNOR évalue le dossier ; (3) évaluation sur site ; (4) analyse du rapport d'évaluation par le comité ; et (5) décision d'attribution du label. Afin de vous donner un aperçu, au niveau du cahier des charges, l'entreprise doit veiller à respecter les cinq champs décrits dans la figure ci-après.

Cahier des charges pour obtenir le label diversité de l'AFNOR





De plus, il existe aussi de nombreux classements mettant en avant les « entreprises idéales » où il fait bon travailler, nous pouvons citer par exemple le classement annuel de Glassdoor, de Great Place To Work ou encore du magazine Fortune. Dans la partie suivante, nous discuterons de l'importance de l'image de l'entreprise

pour attirer des JD et les fidéliser. Une synthèse de ces deux sous-parties sera proposée, avec la création fictive d'une communication ciblée auprès des JD autour d'une stratégie de recrutement axée sur la justice de son processus et de la diversité qu'il permet.

C. [ATTIRER] Une marque employeur ciblée pour les jeunes diplômés

Comme précisé dans la partie portant sur le modèle du talent management, « ATTIRER » est la première phase du processus. Viennent ensuite dans un deuxième temps, la phase de recrutement et dans un troisième temps la phase de fidélisation. Pour traiter plus en profondeur cette phase d'attraction, il sera précisé est désormais nécessaire de soigner son image à l'ère d'aujourd'hui. Par la suite, nous définirons ce que nous entendons

par marque employeur et proposerons un modèle s'y rattachant. Dans la continuité de l'explicitation de ce modèle, nous aborderons le changement de paradigme qui considère désormais le collaborateur potentiel comme un client à acquérir et à fidéliser. À ce titre nous détaillerons les stratégies de inbound et outbound marketing.

I. Importance de l'image à l'ère d'internet

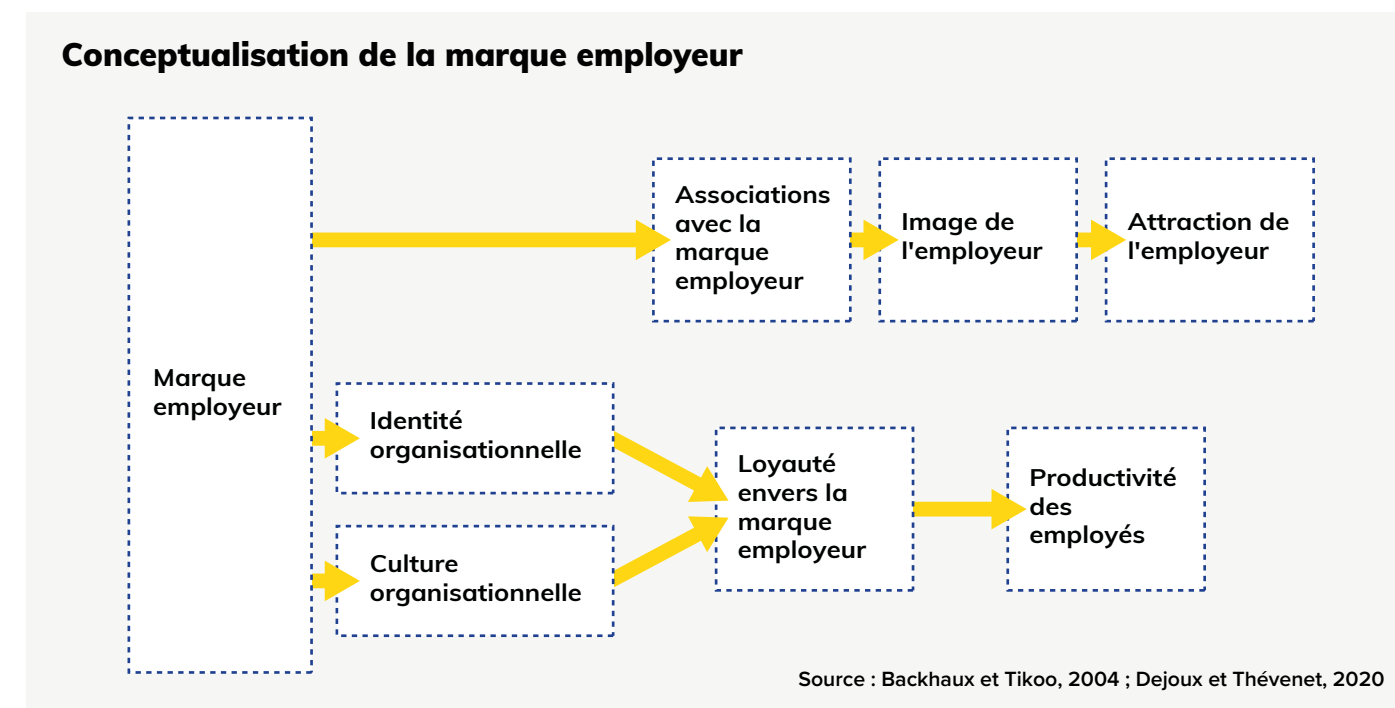
Selon une étude OpinionWay datant de 2010 auprès de 4 000 personnes françaises, l'image de l'entreprise joue un rôle prépondérant dans le processus de recrutement. En effet, près de 84 % des candidats vont rechercher des informations sur l'entreprise avant de postuler à une offre d'emploi qui les intéresse. À 75 % cette quête d'informations se ferait via un moteur de recherche internet, puis à 37 % via les pages entreprises des job boards, et ensuite via des sites d'entreprises ou magazines spécialisés. De ce fait, il apparaît plus que nécessaire d'être le plus visible possible et le « mieux visible » sur internet (e.g. avoir un bon référencement). Ternynck (2020) précise qu'au-delà de la nécessité de ce bon référencement (aussi appelé SEO -optimisation

des moteurs de recherche), l'entreprise doit se munir d'un site carrière clair et accessible où il est facile de postuler. À noter que si 75 % des candidats postulent à la suite d'une récolte positive d'information sur une entreprise, 58 % abandonnent l'idée de postuler à la suite d'informations négatives trouvées sur l'entreprise en question (enquête RégionJob, 2012). L'image et la marque que renvoie une entreprise sont donc des éléments très importants afin de recruter les meilleurs candidats. Pour illustrer ce point, nous pouvons par exemple citer l'enquête de Employer Brand Benchmark Survey (2010), qui nous apprend que le nombre de consultants en « gestion de la marque employeur » a été multiplié par trois entre 2004 et 2010.

II. Marque employeur, quels modèles ?

La marque employeur est un outil d'attraction et de rétention des talents (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 ; Gavand, 2018). C'est l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et par lesquels l'entreprise est identifiée et

différenciée des autres (Ambler et Barrow, 1996). Le schéma ci-après issu des travaux de Backhaux et Tikoo (2004) et traduit par Dejoux et Thévenet (2020) propose une synthèse de ces deux principales finalités.



Plus schématiquement, la marque employeur désigne les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation donnée (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Selon Gavand (2018), les éléments constitutifs de l'identité de l'entreprise à

promouvoir peuvent comprendre notamment : sa vision, ses valeurs, sa qualité du management, sa qualité du développement des ressources humaines, ses conditions de travail, sa politique de rémunération et avantages, etc.

De manière plus synthétique, Berthon et al (2015) vont considérer cinq grandes dimensions de la marque employeur :

- 1 Valeur d'attrait** : une personne est attirée par un employeur qui offre un environnement de travail passionnant, de nouvelles pratiques de travail et qui utilise la créativité de ses employés pour produire des produits et services innovants de haute qualité ;
- 2 Valeur sociale** : une personne est attirée par un employeur qui offre un environnement de travail amusant, heureux, qui offre de bonnes relations collégiales et une atmosphère d'équipe ;
- 3 Valeur économique** : une personne est attirée par un employeur qui offre un salaire supérieur à la moyenne, une rémunération, une sécurité d'emploi et des possibilités de promotion ;
- 4 Valeur de développement** : une personne est attirée par un employeur qui lui apporte reconnaissance, estime de soi et confiance, ainsi qu'une expérience enrichissante pour sa carrière et un tremplin vers un emploi futur ;
- 5 Valeur d'application** : une personne est attirée par un employeur qui lui donne la possibilité d'appliquer ce qu'il a appris et d'enseigner aux autres, dans un environnement à la fois orienté client et humanitaire.

Les auteurs proposent d'ailleurs d'utiliser ce cadre conceptuel pour formuler et exécuter une stratégie marketing de recrutement Berthon et al (2015). Dans la continuité de cette recommandation, la partie suivante

III. Outbound et inbound marketing, les clés d'une marque employeur optimale

L'idée forte défendue par plusieurs auteurs est de considérer les collaborateurs potentiels comme des clients à acquérir et à fidéliser (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 ; Gavand, 2018 ; Lieger, 2007). Dans ce sens, les praticiens tendent à étendre les principes du marketing classique au domaine des ressources humaines (Collins et Stevens, 2002 ; Gavand, 2018). Ternynck (2020) considère que le recrutement d'aujourd'hui doit segmenter son approche et sélectionner les bons canaux de communication, pour optimiser les coûts. Une fois qu'on a segmenté notre cible à atteindre, on identifie les meilleurs moyens pour atteindre cette cible. Ici, nous comprenons l'importance capitale de bien connaître sa cible. La segmentation doit aller au-delà de la prise en considération des aspirations générales de la génération Z. En effet, il faut aussi segmenter la stratégie au regard du poste à pourvoir. Par exemple, il a été démontré qu'une stratégie

détaille comment se formalise plus concrètement la mise en action de cette marque employeur sur le terrain.

d'approche basée sur le jeu et le défi était plus efficace pour les postes dits « techniques » versus les postes dits « non techniques » (Harris, 2017).

La gestion de cette marque employeur comprend l'ensemble des actions réalisées par l'entreprise pour diffuser les avantages à travailler pour elle, auprès de ses cibles (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). La gestion de la marque employeur se situe donc à mi-chemin entre des problématiques RH (profils recherchés, gestion des compétences, mobilités, rétention des collaborateurs, etc.) et des enjeux marketing (communication, publicités, création de contenus, etc.). Pour se faire, il est nécessaire de nouer une étroite collaboration entre ces pôles d'activités respectifs pour définir une stratégie commune optimale (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Schématiquement, il y aurait deux grandes stratégies distinctes (Dakoua et al, 2019) :

- 1 L'outbound marketing : stratégie de connexion avec des collaborateurs/clients potentiels qui va interrompre l'activité de la personne pour attirer son attention sur le message à promouvoir (e.g. publicité dans un journal) ;
- 2 L'inbound marketing : stratégie ciblée de connexion avec des clients/collaborateurs potentiels grâce au partage de contenus ou d'expériences, qu'ils trouvent utiles et intéressants (e.g. vidéo témoignage d'un salarié de l'entreprise).

Dans le tableau ci-après, sont placées l'ensemble des pratiques récoltées au travers de nos recherches. Loin d'être exhaustif, ce tableau donne un aperçu des différentes combinaisons possibles avec les canaux de communications préférentiels pour toucher les JD :

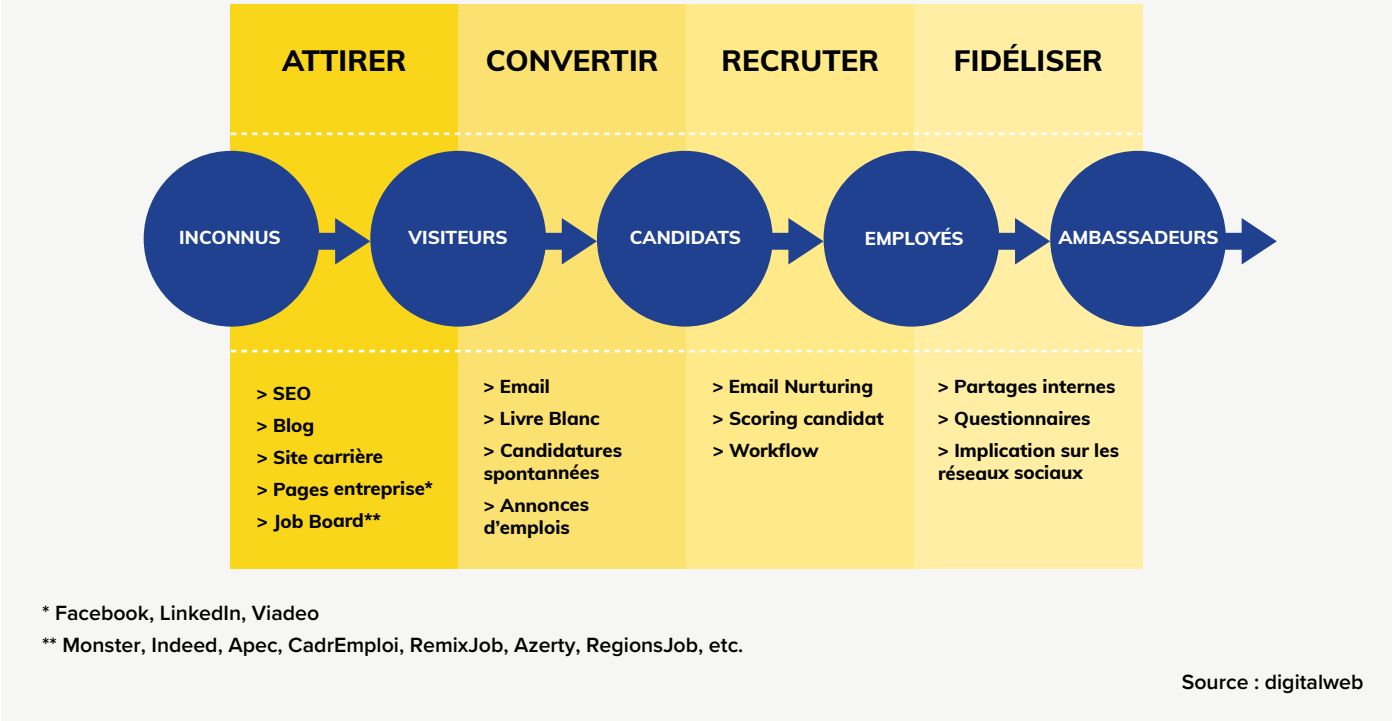
Outbound marketing	Inbound marketing	Canaux de communication
- SMS direct - Appel direct - Mail direct - Email marketing (e.g. Newsletter) - Publicité en ligne (e.g bannière sur un site) - Publicité radio et TV - Publicité imprimée (e.g. affichage publicitaire)	- Optimisation pour les moteurs de recherche (SEO) - Marketing sur les réseaux sociaux - Marketing de contenu - Blog - Podcast - Livre blancs, Rapport de prospective - bienvenu dans une inception de niveau 1 - Baromètre et sondages - RSS - Marketing viral	- Site carrière des écoles - Jobboard - Offre d'emploi - Pages entreprises - Application mobile - Presse et média traditionnels (TV, radio, journaux, etc.) - Réseaux sociaux (Facebook, Twiter, Instagram, WhatsApp, Viadeo, LinkedIn, YouTube, Twitch, etc.) - Site internet de l'entreprise - Salons et forums - Conférences et interventions - Événements networking (séminaires d'entreprise, soirées, afterwork, hackathon, etc.) - Événements ludiques basés sur le défi et le jeu : serious game, escape game, hackathon, défi en ligne, résolution de problèmes, etc.

Cependant il est à noter que cette dichotomie est parfois remise en question, car tout n'est pas si simple dans la réalité des faits. On peut citer par exemple Mike Volpe (CMO -Chief Marketing Officer- chez lola.com) qui qualifie cette dissociation d'« insensée » due à des chevauchements que ce praticien appelle « zone grise ». Il est constaté que les investissements dans l'inbound marketing ont augmenté de manière significative par rapport aux autres pratiques de marketing outbound classiques qui stagnent ou croissent plus lentement

(Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Ce constat est appuyé par une efficacité supérieure de l'inbound par rapport à l'outbound expliquée par un ciblage et une adaptation plus individualisés (Dakoua et al, 2019). L'inbound marketing est parfois assimilé à la création d'un pipeline (rampe de lancement en bon français). Appliqué au recrutement (certains praticiens parlent « d'inbound recruiting ») le processus va se diviser en quatre étapes :

- 1 Attirer un maximum de JD « inconnus » pour qu'ils deviennent « visiteurs » (e.g. SEO, content marketing, blog, site carrières, job board, etc.) ;
- 2 Convertir ces JD visiteurs en candidats (e.g. mailing, livre blanc, encourager les candidatures spontanées, communiquer sur des offres d'emploi, questionnaire, baromètre, sondage, passage à l'action, évènements, etc.) ;
- 3 Recruter les meilleurs « candidats » pour qu'ils deviennent « employés » (e.g. vidéos promotionnelles, vidéos témoignages, expériences candidats agréables, modalité de contact et qualité de justice perçue du recrutement, etc.) ;
- 4 Fidéliser les employés pour qu'ils deviennent des ambassadeurs.

Les quatre étapes de l'inbound recruiting

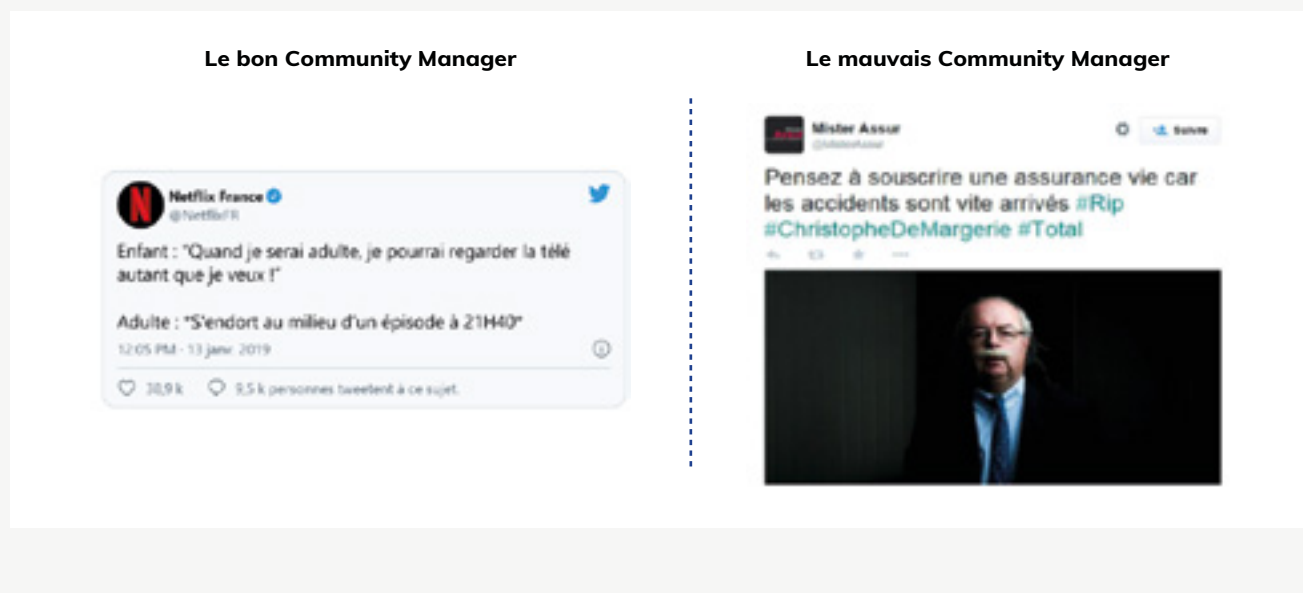


À noter que l'inbound recruiting se moule quasi parfaitement avec le modèle de gestion des talents avec simplement une phase supplémentaire entre l'attraction et le recrutement (voir le processus de gestion de talents de Dejoux et Thévenet (2015)). Néanmoins, la majorité des auteurs préconise un juste équilibre et une mise en

synergie des deux stratégies complémentaires (inbound et outbound) pour construire le succès d'une campagne marketing optimale. À noter aussi que la création et diffusion d'une offre d'emploi attractive résulte aussi d'une stratégie de développement de la marque employeur.

Buzz et bad buzz des Community Manager

La communication sur les réseaux sociaux (comme Twitter ou encore Instagram) est une stratégie qui s'insère dans l'inbound marketing de l'entreprise. Cette tâche incombe très généralement au Community Manager qui assure la mise en action de la stratégie de communication marketing via la gestion des comptes de l'organisation sur ces différents réseaux. Nous avons voulu ici mettre quelques exemples issus de la plateforme Twitter pour illustrer ce qui s'apparente à une bonne prise en main des réseaux versus une mauvaise prise en main : le bon buzz versus le mauvais buzz, pour être plus clair ! Il s'agit de maîtriser les codes de ces réseaux sociaux, le bon timing, et faire preuve de bon sens.



IV. Le bouche à oreilles, risques et bénéfices ?

Pour aller quelque peu au-delà de ces stratégies, il est à préciser que le bouche-à-oreille positif reste un levier de valorisation très puissant (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). En effet, si un collaborateur recommande spontanément sa propre entreprise et en fait l'éloge, il pourra informer et convaincre de potentiels candidats de la rejoindre (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Ce moyen de communication serait perçu comme très crédible (Berthon et al., 2005). Cependant comme le mentionnent Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016), créer artificiellement ce réseau

« d'ambassadeurs » pose problème à de nombreux professionnels qui craignent un retour de bâton négatif sur le plan éthique (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Amazon a déjà sauté le pas en offrant des congés supplémentaires ou encore des bons d'achat pour des salariés spécialement sélectionnés afin qu'ils disent du bien de l'entreprise sur Twitter. Pratique qui avait fait scandale lors de sa parution sur le site d'information Américain Quartz en 2018. Nous ne recommandons pas ce type de pratique ici pour un souci de crédibilité.

V. Vers une expérience candidat perçue comme juste et équitable

L'un des déterminants de la marque employeur d'une entreprise est l'expérience candidat ressentie pendant le processus de recrutement (Peretti, 2020). Pour expliciter la raison de l'importance de cette perception, nous avons décidé de nous situer dans le modèle de Feldman (1976) de la socialisation. Selon ce modèle, la

phase de socialisation anticipatoire commence bien avant la signature du contrat. En effet, dès que le JD va enclencher sa quête de travail, il va générer des souhaits, des espoirs, des attentes, il va se créer une représentation anticipée de son futur emploi. Cette représentation est le moteur qui va motiver sa quête.

Cette représentation est la résultante d'énormément de facteurs, comme sa personnalité, ses valeurs, ses compétences, ses expériences, ses intérêts, etc. Cette représentation anticipée va constituer la base à partir de laquelle le JD va comparer si l'opportunité qui se présente à lui va lui correspondre ou non. À partir de là, toutes les informations que le JD va pouvoir récolter à travers les éléments communiqués de la marque employeur, mais aussi tout au long du processus de recrutement (techniques utilisées, rapport avec le recruteur, observation de l'environnement, des employés, etc.) vont devenir des éléments cruciaux

catalysant la qualité du recrutement (Delobbe, 2011).

Il est important de retenir ici que les informations recueillies par le nouveau recruté à travers la marque employeur et la procédure de recrutement vont catalyser la construction des premières images qu'il va se faire de l'entreprise (Delobbe, 2011). Un recrutement optimal commence donc par une adéquation perçue entre les anticipations du futur métier du JD avec les informations qu'il récolte. À noter que nous détaillons plus en profondeur le modèle de Feldman dans la partie « rétention » de ce rapport.

Les recommandations pour favoriser cette expérience candidat s'appuient sur la perception de justice de l'ensemble des modalités de recrutement. Aussi appelée validité apparente, la justice perçue concerne le jugement des personnes à propos du lien entre les exigences du poste à pourvoir et la manière dont s'est effectuée la sélection lors du recrutement (Bertolino & Steiner, 2011). Cela se situe au-delà de textes de loi, davantage dans des recommandations globales favorisant une conception juste et équitable du recrutement. Selon Leventhal (1980), une procédure décisionnelle de sélection sera perçue comme juste si elle prend en compte six principes :

- 1 **Principe de cohérence** : on applique les mêmes procédures à tout le monde ;
- 2 **Principe d'impartialité** : pas d'influence, de biais ou de préjugés ;
- 3 **Principe de précision** : les décisions doivent être prises sur la base d'informations fiables ;
- 4 **Principe de représentativité** : tous les critères considérés comme pertinents par les intéressés sont pris en compte pour prendre la décision ;
- 5 **Principe d'adaptabilité** : la procédure permet de revenir sur une décision erronée afin de la modifier ou de la corriger ;
- 6 **Principe éthique** : l'éthique de la société est respectée.

S'appuyant sur les travaux de Leventhal (1980), Gilliland (1993) a construit un modèle plus complet autour cette fois de dix principes de justice :

- 1 **La pertinence pour l'emploi** : relation perçue comme pertinente entre le contenu de la méthode et le poste de travail ;
- 2 **L'opportunité de montrer ses points forts** : donner la possibilité au candidat de s'exprimer avant la prise de décision. Les candidats trouvent justes les procédures offrant l'opportunité de mettre en avant leurs points forts en lien avec leur poste ;
- 3 **Possibilité de reconsidération** : une des applications du principe d'adaptabilité de Leventhal (1980), est la possibilité pour le candidat de recevoir une seconde chance dans la perspective de modifier le processus d'évaluation, voire de la décision ;
- 4 **Cohérence dans l'administration du recrutement** : les candidats doivent tous être évalués de la même façon avec les mêmes procédures, critères et dans les mêmes conditions ;
- 5 **Le feed-back** : donner un retour dans un délai raisonnable sur la performance réalisée durant l'évaluation est un facteur important pour les perspectives de justice ;
- 6 **Les informations sur le processus de sélection** : cette règle se réfère à l'information, à la communication et les explications fournies aux candidats concernant la procédure et le processus décisionnel. Une récente méta-analyse a mis en évidence que les explications données au moment du processus de sélection ont une influence sur les perceptions de justice, l'attrait organisationnel, la motivation à réussir les tests et la performance aux tests d'aptitude cognitive ;

- 7 **L'honnêteté** : les explications fournies et la communication établie avec les candidats doivent être perçues comme sincères et honnêtes, spécifiquement lorsque le candidat est rejeté ;
- 8 **L'efficacité interpersonnelle du recruteur** : respect, chaleur et empathie durant l'entretien favorisent la perception de justice ;
- 9 **La communication bilatérale** : l'opportunité pour le candidat d'avoir un échange avec les personnes rencontrées dans le processus de recrutement, de pouvoir poser des questions et d'obtenir des réponses. Cela diffère de pouvoir montrer ses points forts, ici c'est l'échange qui prime dans la perception de justice ;
- 10 **La bienséance des questions** : les questions perçues comme justes ne portent pas préjudice aux candidats et ne sont pas inappropriées (e.g. atteinte à la vie privée).

« Il est important de mettre le talent dans des conditions qui lui permettent de donner le meilleur de lui-même en l'aidant à se préparer avant l'entretien par exemple ou encore à partager un maximum de feedbacks constructifs durant le processus »

Essam El Baze, Talent Acquisition Manager chez Voodoo

À noter ici que nous avons repris ces principes tels qu'ils sont exposés dans la synthèse de Bertilino & Steiner (2011) portant sur le sujet. La considération de tous ces éléments amène bien plus qu'un simple gage de travail éthique. En effet, il a été démontré qu'une perception de justice positive dans le processus de recrutement favorise chez le candidat :

- 1 La satisfaction liée au processus de recrutement (Truxillo, Bauer et Sanchez, 2001)
- 2 Le pouvoir d'attraction de l'entreprise (Hausknecht et al, 2004)
- 3 L'intention d'accepter l'offre d'emploi (Macan et al, 1994)
- 4 La recommandation de cette l'entreprise (Hausknecht et al, 2004)
- 5 La diminution des turnovers (Truxillo et al, 2002)
- 6 La performance en poste (Gililand, 1994)

En choisissant les méthodes les plus valides, les plus justes et objectives, et en expliquant la raison de ces choix aux candidats, l'entreprise arrivera non seulement à réduire les discriminations, mais recrutera aussi des personnes plus compétentes qui seront à terme plus performantes en poste (Bertilino & Steiner, 2011). De plus, les candidats recrutés ou même ceux qui se sont vus voir leur candidature refusée auront le sentiment d'avoir été traités de façon juste et équitable, ce qui est important pour la marque employeur (Bertilino & Steiner, 2011). L'expérience du candidat constitue désormais un élément clé de l'engagement des JD.

VI. Efficacité réelle des pratiques, attention à la cohérence

Différentes études ont mis en évidence l'incidence positive du développement d'une marque employeur sur différentes variables, par exemple :

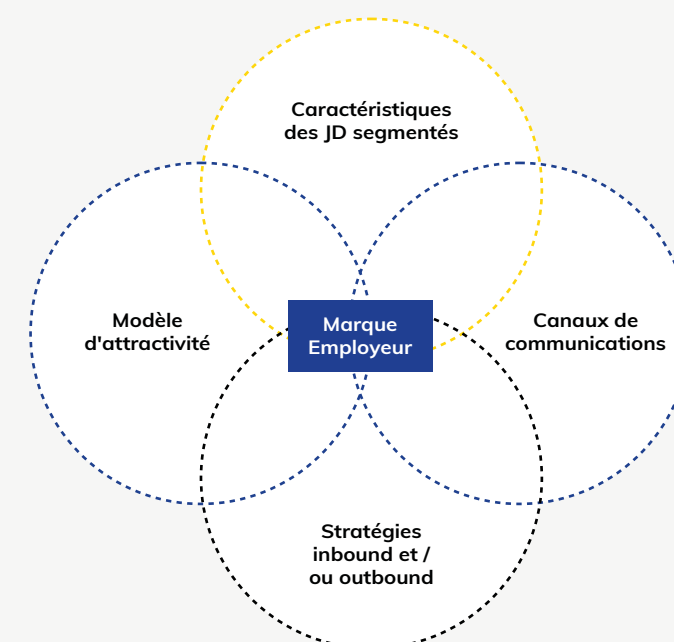
- Une augmentation de l'attractivité de l'organisation (Knox et Freeman, 2006; Taylor et Bergmann, 1987) ;
- Une augmentation de l'intention de candidater (Collins et Stevens, 2002) ;
- Une augmentation de la fidélité des collaborateurs (Ambler et Barrow, 1996; Gaddam, 2008) ;
- Une réduction des turnovers (Priyadarshi, 2011, in Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Attention cependant, la marque employeur va entraîner une génération d'attentes chez la personne avant même son intégration dans l'entreprise (Ewing et al., 2002 ; Roy, 2008 dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Ces attentes vont se consolider et évoluer avec les premières prises de contact avec le recruteur et les premières observations réalisées au sein de l'entreprise au cours des différents entretiens (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Ces éléments seront abordés plus en détail au sein de la phase de socialisation, dans les étapes de recrutement. En effet, les recruteurs et employés fraîchement rencontrés constituent les premiers points de comparaison (Dejoux et Thévenet, 2020).

un élément important à prendre en considération : être en correspondance avec l'image promue (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). En effet, si la personne perçoit un décalage entre la marque employeur vendue et la culture organisationnelle réelle dans les premiers mois d'exercice, les conséquences peuvent être très néfastes (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016), par exemple une augmentation des risques de turnovers (Wanous et al, 1992), de désengagement et de démotivation (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Pour ce faire, l'entreprise doit se questionner profondément sur l'essence de son identité, de sa culture, de ses pratiques, et des forces qu'elle est en mesure de valoriser pour promouvoir une image qui tiendra ses promesses (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 ; Gaddam, 2008 ; Lievens, 2007).

Au-delà de l'efficacité de la communication établie, il reste

Paramètres à considérer pour créer une campagne de communication 'marque employeur' efficace auprès des JD



Cette partie a présenté l'ensemble des paramètres à considérer pour construire une stratégie marketing efficiente pour attirer les JD. En se référant au modèle du talent management, la phase suivante traitera du recrutement. Quelles sont les bonnes pratiques à recommander ?

D. [RECRUTER] Les étapes du recrutement aujourd'hui, un modèle séquentiel

Selon Shakleton (1994), le recrutement est à considérer comme un processus dynamique à deux voies : celle de l'entreprise qui cherche la personne la plus adaptée pour répondre à ses besoins, et celle du candidat qui cherche une entreprise et un poste qui répondent à ses attentes. Cette dynamique a été très largement étudiée au fur et à mesure du temps. Nous dressons une synthèse des étapes et méthodes existantes et utilisées aujourd'hui afin d'apporter de nouvelles pistes d'actions aux praticiens. Notre ambition ici est simplement d'éclaircir certains points qui nous paraissent importants au regard des enjeux colossaux du « sujet recrutement » aujourd'hui.

À noter que la totalité des modèles scientifiques existants

est chronologique et séquentielle (Laberon et Bernaud, 2011). Ce qui veut dire que chaque étape du processus est d'une part dépendante de celle qui la précède et va influencer d'autre part l'étape suivante. Laberon et Bernaud (2011) proposent un tableau synthèse des vingt modèles les plus importants du domaine depuis les 30 dernières années. Ce modèle de synthèse général se divise en cinq grandes étapes : analyse, stratégie, évaluation, sélection et concrétisation. Nous avons choisi de mutualiser les étapes de sélection et de concrétisation, afin de garder une cohérence avec les activités quotidiennes des recruteurs sur le terrain comme le propose Peretti (2020) :

Analyse du besoin

- Analyse du contexte autour de la décision de recrutement
- Définition du poste à pourvoir ou à créer
- Définition des objectifs de performance du poste
- Définition du profil du candidat idéal avec l'identification des critères de performance

Recherche des candidats

- Point sur les ressources disponibles et mise en place d'une stratégie
- Sourcing
- Campagne de recrutement

Évaluation et sélections des candidats

- Premier tri
- Examen approfondi

Concrétisation

- Choix des candidats et décision d'embauche
- Négociation salariale et signature du contrat

Dans la suite de cette partie, les pratiques associées à ces grandes étapes seront décortiquées en confrontant les pratiques habituelles des recruteurs avec la réalité

scientifique de leur impact. Un point de vue pragmatique décrira également le déroulé et le fonctionnement de chacune de ces étapes.

I. Analyse du besoin

Aussi appelée étape de la « scorecard » par certain ou encore « candidate persona » pour d'autres, l'analyse

du besoin est l'étape clé du recrutement (Peretti, 2020). S'il fallait résumer cette première phase du recrutement,

la définition de Gavand (2018) qui enseigne que l'analyse du besoin revient à « décrire méthodiquement le poste à pourvoir en termes d'activités, ainsi que son environnement et d'identifier les compétences requises à la performance en poste » (p275. Gavand, 2018) serait à choisir.

À la lumière de nos recherches, cette phase a été scindée en cinq sous-étapes supplémentaires (Bernaud et Laberon, 2013 ; Peretti, 2020) :

- Analyse du contexte autour de la décision de recrutement ;
- Définition du poste à pourvoir ou à créer ;
- Définition des objectifs de performance en poste ;
- Définition du profil du candidat idéal avec l'identification des prédictors de performance ;
- Méthodes mobilisables pour réaliser l'analyse du besoin.

À noter, qu'au quotidien cette étape serait la plus négligée de toutes (Gavand, 2018). En effet, le manque de temps empêcherait la mise en place de cette première étape de manière rigoureuse alors que c'est à proprement parler l'étape clé de l'ensemble du processus de recrutement (Gavand, 2018). Cependant, elle reste essentielle.

« Pour l'analyse du besoin, je fais un brief systématique sur lequel je ne transige pas. Si je connais le manager, ça peut aller plus vite, mais l'exigence reste la même sur le brief. »

« L'urgence d'un recrutement et la précipitation sont les ennemis du recrutement. Par exemple, j'ai déjà expérimenté un mauvais placement de candidat à cause d'un brief bâclé. Le manager a été plus dicté par le fait de recruter rapidement plutôt que de réfléchir à son besoin. Cela a entraîné une mauvaise communication sur ses critères de recrutement lors du brief. Le candidat finalement recruté ne s'est pas révélé être aux attentes du manager parce qu'il n'avait pas le niveau d'autonomie suffisant. »

Guillaume Mery - Talent Manager chez Danone

Pour vous convaincre, nous avons repris les arguments qu'avance Gavand dans son ouvrage portant sur le sujet :

Quatre bénéfices majeurs à une bonne une analyse de poste

- 1 Définir des méthodes de sourcing adaptées ;
- 2 Définir des méthodes d'évaluations adéquates ;
- 3 Élaborer un support pour construire le guide d'entretien et les mises en situation ;
- 4 Limiter les pratiques discriminatoires en se focalisant uniquement sur les aptitudes professionnelles et les critères de réussites.

1. Analyse du contexte autour de la décision de recrutement

Les évolutions en besoins sont de mieux en mieux anticipées et planifiées aujourd'hui. Cette étape reste cependant un point de vigilance très important. Cette sous-étape d'analyse du contexte vise à comprendre le contexte global entourant le besoin de compétence exprimé. Un peu plus précisément, **l'objectif est d'éviter les résistances et les blocages au sein de l'organisation en apportant des éléments concrets justifiant la nécessité de recruter** (Bernaud et Laberon, 2013). Pour réaliser cette analyse, le recruteur aura recours à divers entretiens approfondis à différents échelons de la structure (Bernaud et Laberon, 2013).

À ce jour, nous n'avons pas pu trouver d'études permettant de comparer l'efficacité de différentes

méthodes pour réaliser ces « entretiens approfondis ». Nous nous garderons de fait de promulguer des recommandations sur la manière de procéder.

Petit aparté ici, mais il est à noter que de manière globale, la phase d'analyse de poste est encore trop peu présente dans les recherches scientifiques. En effet, comme le rapporte Breaugh (2017), aucun chapitre sur le sujet dans « The Oxford Handbook of Recruitment » (Yu et Cable, 2013) et une unique page dans « Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management » (Brannick et al, 2007). De plus amples recherches seraient à mener pour traiter cette thématique. Peretti (2020) parle de « diagnostic d'opportunité de la

demande ». Pour lui cette étape permettrait de s'assurer que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, voire d'externalisation ont été envisagées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien de l'effectif. Les questionnements qui peuvent se poser durant ces différents entretiens sont alors les suivants. Cette liste est à considérer à titre d'exemple illustratif et ne se prétend en aucun cas exhaustive :

- D'où provient la demande ?
- À quelle nécessité renvoie cette demande ?
- En quoi le recrutement est-il en capacité de résoudre le problème qui a été identifié ?
- Quelles sont les attentes se cachant derrière ce recrutement ?
- Sur quel territoire ? Dans quelle équipe ?
- Quelles sont les contraintes et les ressources pouvant potentiellement favoriser ou entraver ce recrutement ?
- Des solutions alternatives ont-elles été envisagées ici, travail temporaire, stagiaire, CDD, sous-traitance, etc. ?
- Quel va être le coût de ce recrutement ?
- Quel sera l'impact de ce recrutement au sein de l'organisation ?

« Le profil doit être validé en amont avec le conseil d'administration avant de commencer à le chercher avec notamment une vérification avec les autres fiches de postes pour qu'il n'y ait pas de redondances, pourquoi ce poste-là ? Pourquoi à ce moment ? »

Florence Rhety - Consultante en Recrutement chez Simplement RH

À la lumière de ces nouvelles informations, la demande peut être ensuite reformulée et replacée dans son contexte global. Il se peut que des négociations émergent durant cette phase de questionnements (Bernaud et Laberon, 2013). De plus, il est possible d'avoir recours à des conseils juridiques ou économiques pour éclaircir certains points (Bernaud et Laberon, 2013).

2. Définition du poste à pourvoir ou à créer

Cette étape de définition du poste est hautement stratégique, car elle conditionne l'ensemble de la suite de la procédure de recrutement (Bernaud et Laberon, 2013). Elle constitue le point de départ pour les étapes ultérieures du processus. Il est recommandé ici la mise

en place de processus standardisés qui seront décrits ci-après (Bernaud et Laberon, 2013). Concrètement, cette étape a pour objectif de définir et décrire précisément deux éléments :

- 1 Les activités du poste ;
- 2 L'environnement encadrant les activités autour du poste.

À noter que l'évaluation de ces éléments ne concerne que les activités et conditions de travail du poste en question (Bernaud, 2000; Levy-Leboyer, 2007). Il est important de comprendre ici que cette étape est conceptuellement distincte de celle qui concerne la détermination des aptitudes requises pour évoluer dans cet environnement et pour réaliser ces activités (Breaugh, 2017). Au niveau de la typologie des

informations à recueillir dans ces grands éléments à approfondir, nous n'avons malheureusement pas trouvé de modélisations scientifiques structurantes à mobiliser. À ce titre nous vous proposons une synthèse des différentes informations pertinentes à considérer que nous avons pu récolter dans la littérature scientifique dans le tableau ci-après :

Fiche d'identité descriptive du poste
■ Intitulé du poste ■ Mission du poste ■ Date d'entrée en poste ■ Type de contrat ■ Temps de travail ■ Les conditions de rémunération (fixe, variable, conditions de promotions et d'évolutions, etc.) ■ Les conditions d'évolution de carrière pour le poste
L'environnement du poste
■ Place du poste dans l'organigramme ■ Situation géographique du poste ■ Caractéristiques de l'entreprise, du service et de l'équipe concernée ■ Politique globale de fonctionnement ■ Climat ■ Valeurs véhiculées ■ Ambiance de travail ■ Modalités d'intégration en poste ■ Conditions d'exercices, moyens à dispositions, procédures spécifiques, etc. ■ Contraintes et avantages du poste
Les activités
■ Description de l'ensemble des activités composant le poste (raison de l'existence de la tâche, déroulement, étape, etc.) ■ Fréquence de chaque activité et degré d'importance (possibilité de hiérarchiser les activités en fonction de critères) ■ Marge d'autonomie et prise d'initiative ■ Contribution du collaborateur à la mission globale de l'équipe, du service, de l'entreprise (sens des activités mis en perspective) ■ Part de responsabilité du collaborateur pour chaque activité ■ Responsabilités financières si le poste comprend la gestion d'un budget ■ Conditions d'encadrement si le poste comprend des activités de management

L'équipe et les interactions sociales liées au poste
■ Collègues de travail de l'équipe et de l'entreprise ■ Rapports hiérarchiques avec le manager (quelle est sa manière de manager, place de l'autonomie, etc.) ■ Interlocuteurs de travail préférentiels (internes et externes)
Incertitudes inhérentes au poste
■ Problèmes fréquemment rencontrés dans la réalisation des activités de ce poste ■ Typologies des événements inattendus ayant déjà impacté / ou pouvant impacter les activités pour ce poste ■ Ressources à solliciter en cas d'imprévus ■ Solutions et procédures mises en place pour faire face aux imprévus ■ Anticipations des évolutions possibles du poste au regard de ces incertitudes ■ Impact d'une crise sanitaire sur le poste ■ Impact du télétravail sur le poste ■ Impact d'une crise économique sur le poste ■ Impact des évolutions technologiques sur le poste ■ Impact des répercussions de la mondialisation sur le poste

3. Définition des objectifs de performance du poste

L'étape suivante est de décrire les critères de performance et la façon de les mesurer (Bernaud et Laberon, 2013). Selon les termes de la performance, l'objectif ici est d'explicitement concrètement par une description imagée et contextualisée ce que doit être une performance durable pour le poste en question et les indicateurs de mesures leur correspondant. Qu'est-ce que ça veut dire être performant à la tâche pour le poste en question ? Être performant contextuellement dans l'équipe et l'organisation en question ? Qu'est-ce que ça veut dire faire preuve d'adaptation pour le poste et dans le contexte organisationnel en question ? Quels sont les indicateurs qui me permettent d'évaluer ces différentes performances ?

Grossièrement, la description des activités catalyserait la fixation d'objectifs mesurant la performance à la tâche. La description des caractéristiques portant

sur les interactions sociales et l'environnement du poste catalyserait la fixation d'objectifs mesurant la performance contextuelle. Et la description des incertitudes inhérentes au poste catalyserait la fixation d'objectifs mesurant la performance adaptative. C'est ce que Ternynck (2019) appelle la détermination du « must achieve ». Smart and Street (2008) suggèrent de formuler entre trois à huit objectifs rangés par ordre d'importance. Avant de recommander des méthodes afin de récolter ces informations, nous allons d'abord préciser ce que nous entendons par « définition du candidat idéal ». Si nous devons rester dans le vocable « start-up », nous dirions que nous devons désormais passer de ce « must achieve » vers le « must have » (Ternynck, 2019). À noter que Essam El Baze (Talent Acquisition Manager chez Voodoo) ajoute en plus de ces deux éléments les « nice to have ».

Critères de la description de poste d'un CTO
Le Fit Smartian Démontrera nos valeurs de manière cohérente. (C'est notre culture Fit standard, qui existe dans toutes les descriptions)
Mentor et coach d'exception Engagera, développera et conservera des talents exceptionnels et favorisera une culture de l'innovation
Une organisation et un processus d'ingénierie exceptionnels Mettra en place une organisation de produits et d'ingénierie très efficace, avec des processus de pointe, et une responsabilité claire pour atteindre une vitesse maximale
Produits exceptionnels et instincts UX Synthétisera les problèmes complexes en solutions simples, ce qui permettra de définir des exigences élégantes pour les produits et de les rendre utilisables par les consommateurs

Architecte visionnaire et leader technologique Concevra une architecture propre avec la bonne granularité logique et fera des choix technologiques durables pour assurer la maintenabilité et la rapidité à long terme
Une expertise approfondie dans l'informatique dématérialisée pour les entreprises Gérera le cycle de vie du produit dans une entreprise Cloud Business, y compris la gestion des feuilles de route, l'hébergement, les accords de niveau de service, la sécurité, les communications, etc.
Une solide expertise en matière d'I.A. et d'apprentissage automatique Exploitera la puissance de l'I.A. et de l'apprentissage automatique et créera une culture des données pour accélérer nos capacités d'appariement et conversationnelles

Pour expliciter ce point de la manière la plus concrète possible, nous allons reprendre l'exemple de la « performance-based scorecard » proposé par Ternynck (2019) dans son ouvrage. Cet exemple explicite une analyse du besoin pour un poste de CTO (Chief Technical Officer). Succinctement, le CTO est responsable de l'ensemble des possibilités de développement technique d'une entreprise. Smart and Street (2008) suggèrent de formuler entre 3 à 8 résultats rangés par ordre d'importance.

4. Définition du profil du candidat idéal avec l'identification des critères de performance

La définition du profil de candidat idéal va se traduire par l'ensemble des caractéristiques que va devoir posséder le candidat pour être performant dans le poste à pourvoir (Bernaud et Laberon, 2013). Au niveau de la terminologie, nous retrouvons parfois le terme de « critère de sélection », nous préférons cependant parler de « critère de performance ». Cette dernière appellation étant plus présente dans la littérature scientifique. Une fois ces critères identifiés, il faudra aussi les hiérarchiser afin de faciliter le tri dans la phase de concrétisation (Bernaud et Laberon, 2013). Le candidat qui ressemblera objectivement le plus à ce candidat idéal sera le JD recruté.

Le plus grand défi que rencontre le recrutement de JD peut se résumer dans à la question suivante : comment faire pour réussir à déceler un potentiel et prédire la performance d'un JD dans un contexte incertain ?

Comme évoqué dans la partie sur l'analyse du contexte d'aujourd'hui, le monde du travail est de plus en plus rempli d'incertitudes. Ceci implique que les caractéristiques

des postes sont beaucoup moins stables que par le passé (Callaghan, 2017). De nouvelles technologies, de nouvelles façons de travailler, de nouvelles formes d'organisations viennent bousculer la prévisibilité des tâches inhérentes au poste et de l'environnement autour (Callaghan, 2017). Par conséquent, les informations issues des analyses descriptives de l'environnement d'un poste et de ces activités peuvent dans certains cas de figure devenir obsolètes (Bernaud et Laberon, 2013).

Favoriser les soft skills et compétences transférables ?

À ce titre de plus en plus d'auteurs proposent d'accorder une place plus importante aux soft skills et aux compétences transférables plus flexibles dans le temps (Bernaud et Laberon, 2013). La plus grande difficulté du travail du recruteur dans cette phase va être de définir, pondérer et hiérarchiser les caractéristiques de ce profil idéal. Afin de vous aiguiller, il est recommandé de vous attarder sur les points suivants :

- 1 L'intégration dans l'équipe et l'organisation (e.g. compréhension du rôle, d'intégration sociale, comportement de citoyenneté et de loyauté, etc.) ;
- 2 L'adaptation en cas d'imprévu pour ce poste en question et son environnement (e.g. capacité d'apprendre à apprendre, flexibilité, adaptabilité, etc.) ;
- 3 L'adéquation du JD avec le poste, le fonctionnement du manager, de l'équipe et de l'entreprise.

Cette question d'adéquation ou de FIT qui vient d'être évoquée est très importante en recrutement. Par exemple, il a été démontré que les performances à la tâche et contextuelles étaient fortement liées à un bon FIT personne-travail (Delobbe, 2011). Ce bon FIT permettrait notamment de favoriser chez la nouvelle recrue : (1) l'engagement ; (2) les comportements de citoyenneté au sein de l'entreprise ; (3) la satisfaction au travail ; (4) une réduction de l'anxiété ; et (5) fidélité (Verquer, Beehr et Wagner, 2003; Kristof-Brown, 2005). De plus, il est à noter que la considération d'un bon FIT,

prédit significativement la performance et la rétention des jeunes recrues (Delobbe, 2011). Il existe une littérature foisonnante sur la question comprenant de nombreux modèles, cependant, nous avons fait le choix de présenter plus en détail le modèle POP de Boniwell, Osin et Chabanne (2020) car il intégrait en plus des paramètres de la performance des éléments relatifs à la satisfaction de vie au travail. Il nous est donc apparu plus complet.

Mais qu'est-ce qu'une compétence ?

Au regard du paragraphe précédent, nous avons pris le parti de détailler plus amplement ce qu'est une compétence qui est, comme nous l'avons vu, l'élément clé à considérer notre contexte actuel. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, évaluer sans discriminer c'est aussi se focaliser sur les compétences (Gavand (2018). Le Boterf (2005) définit la compétence comme « un savoir agir avec pertinence dans un contexte particulier ». De manière un peu plus précise, Lévy-Leboyer (2009) définit les compétences comme des « répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, ainsi que dans des situations tests ». La compétence serait une combinaison dynamique de savoir (connaissances), savoir-faire (compétences techniques) et de savoir-être (soft skills) en contexte (Parlier, 1994). Cependant, comme le rappelle Lamri (2018) dans son ouvrage, une personne peut très bien maîtriser une compétence mais ne pas nécessairement être performante en raison du contexte et de sa motivation. Ce que Le Boterf (2000) appelle le vouloir agir et le pouvoir agir.

« Un jeune talent pour qu'il puisse exprimer son potentiel il ne faut pas l'enfermer dans des cases mais plutôt capitaliser sur ses soft skills »

Muriel Wilfred - Recruitment Manager chez Mantu

Agir avec compétence suppose donc d'activer des combinaisons de ressources pertinentes adaptées au contexte de la situation professionnelle donnée (Gavand, 2018). L'évaluation des compétences s'appréhende généralement via deux facteurs : la formation (e.g. niveau du diplôme) et l'expérience professionnelle (e.g. stages réalisés). À ce jour, la variable formation présente encore un niveau élevé de lien avec la réussite professionnelle (Bernaud et Laberon, 2013; Roth et al, 1996).

« On a besoin de personnes qui apprennent, mon but c'est de détecter les soft skills et de miser sur des potentiels même s'il n'est pas toujours évident de les détecter lors d'un entretien. Mon autre combat est aussi de ne pas recruter des clones dans les façons de penser »

Guillaume Mery - Talent Manager chez Danone

« Pour moi la meilleure manière d'évaluer un potentiel c'est d'étendre au maximum le système de l'alternance »

Cependant, Bernaud (2000) a mis en évidence que ce lien devient de plus en plus faible au cours du temps et tendrait même à disparaître sur le long terme. En effet, Bernaud (2000) postule que cela pourrait s'expliquer par trois facteurs :

- 1 L'élévation du niveau des formations de manière générale ;
- 2 L'acquisition de compétences en dehors des formations classiques (e.g. projets extrascolaires) ;
- 3 L'évolution des exigences du monde du travail.

À noter que globalement, l'expérience professionnelle serait faiblement liée à la performance professionnelle (Bernaud et Laberon, 2013). Par exemple, la description des réussites majeures aurait un niveau de validité plus important (Mc Daniel, Schmidt et Hunter, 1988). Nous reviendrons plus en détail sur les manières d'évaluer l'ensemble de ces caractéristiques dans la partie portant sur la sélection des candidats. Nous verrons dans la partie sélection les méthodes d'évaluations pour mesurer les compétences.

« Les soft skills sont plus importantes que l'expérience »

Essam El Baze - Talent Acquisition Manager chez Voodoo

5. Méthodes mobilisables pour réaliser l'analyse du besoin

La question qui se pose désormais est la question de la méthode. Comment faire pour récolter les informations relatives à la description du poste ? Comment faire pour définir le profil du candidat idéal ? Afin d'éviter les redondances, l'ensemble des méthodes utilisables a été

synthétisé dans un tableau récapitulatif. Afin d'éviter les confusions, il est capital de bien respecter l'ordre séquentiel des étapes présentées jusqu'à présent :

- 1 Analyse du contexte autour de la décision de recrutement ;
- 2 Définition du poste à pourvoir ou à créer ;
- 3 Définition des objectifs de performance en poste ;
- 4 Définition du profil du candidat idéal avec l'identification des prédictors de performance.

Dans un premier temps, il est important de préciser que les techniques d'analyse doivent être choisies en fonction des possibilités qu'offre la situation de travail, du temps dont on dispose et de la nature de la tâche à évaluer (Bernaud et Laberon, 2013). De plus, il est recommandé ici la mise en place de processus standardisés que nous allons décrire ci-après (Bernaud et Laberon, 2013). Dans le même sens, certains auteurs (Balicoo, 1997; Lévy-leboyer, 2007) recommandent aussi de former les évaluateurs à l'utilisation de ces processus standardisés (créations de fiches de notations, grilles rigoureuses, etc.).

À noter que pour être efficace, le recruteur doit s'assurer d'une bonne fidélité interobservateur (Bernaud et Laberon, 2013). C'est-à-dire que pour chaque méthode utilisée, il faudrait que les récoltes d'informations soient faites par deux observateurs différents et que les données corréleraient positivement entre elles (Bernaud et Laberon, 2013). Notons aussi que l'utilisation d'un vocabulaire commun dont la signification est bien définie au préalable augmente l'efficacité des méthodes utilisées (Lévy-Leboyer, 2007). Tziner et al, (1993) recommandent également de combiner différentes

méthodes afin de recueillir un maximum d'informations différentes et ensuite de procéder à des regroupements. De plus, et nous appuyons fortement sur ce dernier élément, il s'avère que la clé de voûte d'une analyse de poste optimale réside dans la qualité de relation entre le recruteur et le manager (Ternynck, 2020). En effet,

comme nous l'avons recueilli en interview, le rôle du recruteur peut parfois être d'ouvrir les yeux du manager sur les profils du marché et sortir ainsi des sentiers battus. Un tableau récapitulatif des techniques potentiellement mobilisables est présenté ci-contre.

VOIR TABLEAU CI-CONTRE ➡

Afin d'opérationnaliser un maximum le rapport, une des méthodes présentées sera un peu plus détaillée, afin de donner un aperçu plus concret. En ce sens, le détail de

la méthode des incidents critiques est présentée dans l'encadré ci-dessous.

Méthodes des incidents critiques pour une analyse des activités du poste à pourvoir

La méthode des incidents critiques a été décrite en premier lieu par Flanagan dans les années 50 (Flanagan, 1954). Le recruteur peut, à l'aide de cette méthode récolter des descriptions d'activités contextualisées concrètes et typiques du poste à pourvoir. Cette méthode peut se réaliser par entretien ou par questionnaire. Comment ? En interrogeant soit la personne directement sur ces activités ou une tierce personne pouvant répondre pour elle (par exemple son manager). L'idéal étant de pouvoir croiser les informations. Les questions posées vont être orientées sur des événements précis (« des incidents critiques ») où la personne en poste a été particulièrement efficace ou inefficace. Exemple :

Pour la personne en poste :
« Au cours des 4 dernières semaines, racontez-moi un évènement précis où vous pensez avoir fait du bon travail ? »

Pour le manager :
« Au cours des 4 dernières semaines, racontez-moi un évènement précis où vous avez trouvez que votre collaborateur était particulièrement performant ? »

(Bernaud et Laberon, 2013; Gavand, 2018)

L'objectif est d'arriver à la fin de cette phase avec une liste d'une trentaine (Billsberry, 2000) de critères de performance qui sont :

- Justifiés, équitables et convenables au regard du poste et du contexte organisationnel (Billsberry, 2000) ;
- Hiérarchisés du plus important au moins important (Bernaud et Laberon, 2013) ;
- Mesurables, tout critère ne pouvant être mesuré doit être écarté. Dans le cas où une technique de « comparaison à seuils multiples » est envisagée dans la phase de concrétisation, il convient de définir dès maintenant des seuils d'acceptabilité pour chaque critère de performance (Tziner et al, 1993).

Ensemble des méthodes potentiellement mobilisables pour décrire les activités de travail et l'environnement les encadrant

Méthodes utilisables	Descriptions
Utilisation de référentiels internes	Le recruteur peut se référer à des documents de synthèses internes comme des référentiels emploi-compétences par exemple. Attention à la mise à jour des connaissances métiers et des compétences associées, le marché du travail évolue très vite.
Utilisation référen-tiels externes	Le recruteur peut se référer à des documents de synthèses externes comme par exemple le répertoire opérationnel des métiers des emplois (ROME) ou encore la CNP (classification nationale des professions du Canada) pour la description des tâches. Concernant les compétences, le référentiel O*NET ou encore celui de l'AEC peuvent être pertinents à consulter. Au même titre que pour les ressources internes, attention à la mise à jour des connaissances, le marché du travail évolue vite (voir exemple de référentiel de compétence pour un poste de cadre).
Benchmark des descriptions de poste de la concurrence	Le recruteur peut se mettre à jour des dernières tendances émergentes sur le marché du travail en allant voir les descriptions de postes que propose la concurrence (offre d'emploi, fiches de postes, nouveau recrutement, etc.).
La check list	Le recruteur peut lire et faire la synthèse de tous les documents concernant les activités du poste à analyser. Ce travail pourra ensuite être complété avec un entretien à destination de la hiérarchie permettant de pondérer les activités les plus importantes des moins pertinentes.
L'observation	- Simple : sans grille spécifique, elle permet au recruteur de se familiariser avec le poste et ses implications - Armée : avec une grille standardisée, cette méthode permet au recruteur d'augmenter l'exhaustivité et l'objectivité de son observation - Participante : le recruteur prend en charge une partie du travail pour vivre la réalité du poste et ses implications
Journal de bord	Le recruteur peut analyser le contenu d'un journal de bord comprenant par exemple l'ensemble des activités réalisées par tranches horaires régulières.
Entretiens individuels ou collectifs auprès de la hiérarchie et des personnes en place entourant les activités du poste	Le recruteur peut, à l'aide d'une grille standardisée, récolter individuellement ou collectivement diverses informations permettant de décrire les activités et l'environnement de travail.
Méthode des incidents critiques	Le recruteur peut, à l'aide de cette méthode récolter des descriptions d'activités contextualisées concrètes et typiques du poste à pourvoir. Cette méthode peut se réaliser par entretien ou questionnaire.
Généralisation	Le recruteur peut s'appuyer sur les avancées de la science pour la détermination de ces caractéristiques. En effet, il existe des méta-analyses qui synthétisent des caractéristiques générales prédisant la performance professionnelles qui sont transférables dans différents emplois (e.g. facteur 'G'). Il existe aussi des synthèses par grandes familles de métiers. Attention, l'utilisation de principes généraux doit impérativement être associée à une analyse spécifique du travail (Bernaud, 2009).
Inférence	Le recruteur peut déterminer les caractéristiques à partir des activités figurant dans la description de l'analyse du poste. Attention, la pertinence du choix de ces critères par inférence devra par la suite faire l'objet d'une analyse de validité démontrant la corrélation significative positive entre ces critères et le niveau de performance.

Source : Bernaud et Laberon, 2013; Gavand 2018

La taxonomie des dimensions issues des analyses de poste de cadre : une organisation hiérarchique

Dimensions de second ordre (Arthur et al., 2003)	Dimensions de premier ordre (Thornton et Byham, 1982)
Communication	Communication orale Présentation orale Communication écrite
Considération / conscience des autres	Conscience extra-organisationnelle Sensibilité extra-organisationnelle Conscience organisationnelle Sensibilité organisationnelle Prise en compte des besoins des employés Sensibilité
Énergie	Ambition de carrière Énergie Initiative Motivation professionnelle Ténacité Valeurs professionnelles
Influence	Indépendance Intégrité Leadership
Organisation et planification	Contrôle Délégation Développement du potentiel de subordonnés Planification et organisation
Analyse des problèmes	Analyse Créativité Décision Jugement Centres d'intérêts Connaissances professionnelles et techniques
Tolérance au stress*	Adaptabilité Résilience Prise de risques

* Cette dimension ne fait pas l'objet d'un consensus. Cependant, on la retrouve fréquemment dans la littérature

Sources : Arthur et al., 2003 - Thornton et Byham, 1982

II. Recherche de candidats

« La phase de recherche de candidats regroupe concrètement l'ensemble des efforts déployés pour porter à la connaissance du marché le poste à pourvoir, attirer et convaincre les JD susceptibles de convenir et les transformer en candidats potentiels. Parallèlement, ces pratiques peuvent également servir à promouvoir une marque employeur dans une optique de communication RH » (Rapport de l'Apec, 2009). Pour plus de cohérence, nous avons fait le choix de traiter la partie marque employeur dans la grande phase d'attraction des JD.

Nous vous invitons cependant à prendre connaissance de cette partie si vous voulez profiter pleinement de celle-ci. Cette deuxième phase du recrutement a pour ambition de déterminer la meilleure manière possible pour collecter les candidatures les plus pertinentes au regard du profil du poste à pourvoir (Gavand, 2018). Cette étape est donc cruciale, car elle conditionne le choix des JD sur deux continuums plus ou moins larges : la qualité et la quantité des candidatures permises (Gavand, 2018). Par quels moyens trouver les candidats

idéaux ? La réponse à cette question va passer par une réflexion en trois étapes successives que nous allons décrire dans cette partie (Bernaud et Laberon, 2013; Gavand, 2018 ; Peretti, 2020) :

- 1 Ressources disponibles et choix d'une stratégie adaptée ;
- 2 Sourcing ;
- 3 Accroche et campagne de recrutement.

1. Point sur les ressources disponibles et choix d'une stratégie adaptée

Pour introduire cette sous-partie, il convient de faire le point sur les différents facteurs qui peuvent influencer la stratégie à adopter. Par stratégie, il est entendu ici le choix d'un prestataire externe ou non et le choix d'une approche directe, indirecte ou mixte. Selon une enquête IFOP de 2010 (pour SYNTEC) réalisée auprès de plus de 500 DRH français, les raisons invoquées pour choisir un prestataire externe sont les suivantes (par ordre d'importance) :

- 1 La rareté du profil recherché ;
- 2 Échec d'une procédure interne ;
- 3 Cible trop difficile d'accès, besoin d'un intermédiaire ;
- 4 Pas de pôle RH dans l'entreprise ;
- 5 Urgence du recrutement ;
- 6 Besoin de conseils sur un recrutement (définition du besoin et choix final).

Le recours à des cabinets de recrutement concerne majoritairement des cadres dirigeants ou intermédiaires et moins les cadres débutants (rapport Syntec, 2010). Deux éléments à notifier dans le cas où vous optez pour le choix d'un prestataire externe. Premièrement le fait que le coût total du recrutement va être plus élevé. Peretti (2020) estime ce coût au tiers de la rémunération annuelle de la personne recrutée. De plus, le salaire de la personne recrutée va aussi être plus élevé par rapport à une personne recrutée « classiquement ». Nous faisons un point explicatif sur cet élément dans la phase de négociation du salaire un peu plus tard. Deuxièmement, un petit point législatif (Article L.2323-32 du Code du travail) : si l'entreprise fait appel à un prestataire externe pour un recrutement, elle doit connaître les méthodes et pratiques utilisées. Outre le choix entre la gestion interne du recrutement ou externe (e.g. cabinet de recrutement), il convient de déterminer la modalité de recherche. Il existe trois possibilités, le choix d'une

approche directe (stratégie de la chasse), indirecte (stratégie de la « cueillette ») ou une approche mixte mélangeant les deux techniques.

Avec l'approche directe, le recruteur va chercher les JD pouvant présenter les caractéristiques attendues pour prendre directement contact avec eux (d'où la métaphore de la chasse). Cette approche est privilégiée lorsqu'il est difficile d'avoir accès à ces profils par d'autres voies (Peretti, 2020). Avec l'approche indirecte, la stratégie est inverse, le recruteur va poster et rendre visible son besoin (e.g. poster une offre) il fera ensuite le tri entre les JD qui se seront manifestés. Comme son nom l'indique, l'approche mixte va réunir les deux manières de fonctionner. Comme le souligne Gavand (2018), c'est l'approche mixte qui est le plus souvent sollicitée avant notamment l'essor de la recherche par CVthèque et des réseaux sociaux (cf. stratégie multi-canal dans la partie suivante).

2. Sourcing

Dans cette phase, le recruteur va chercher le meilleur moyen de trouver le candidat idéal (Bernaud et Laberon, 2013). Les sources peuvent être internes, externes et un mélange des deux avec le cas très spécifique

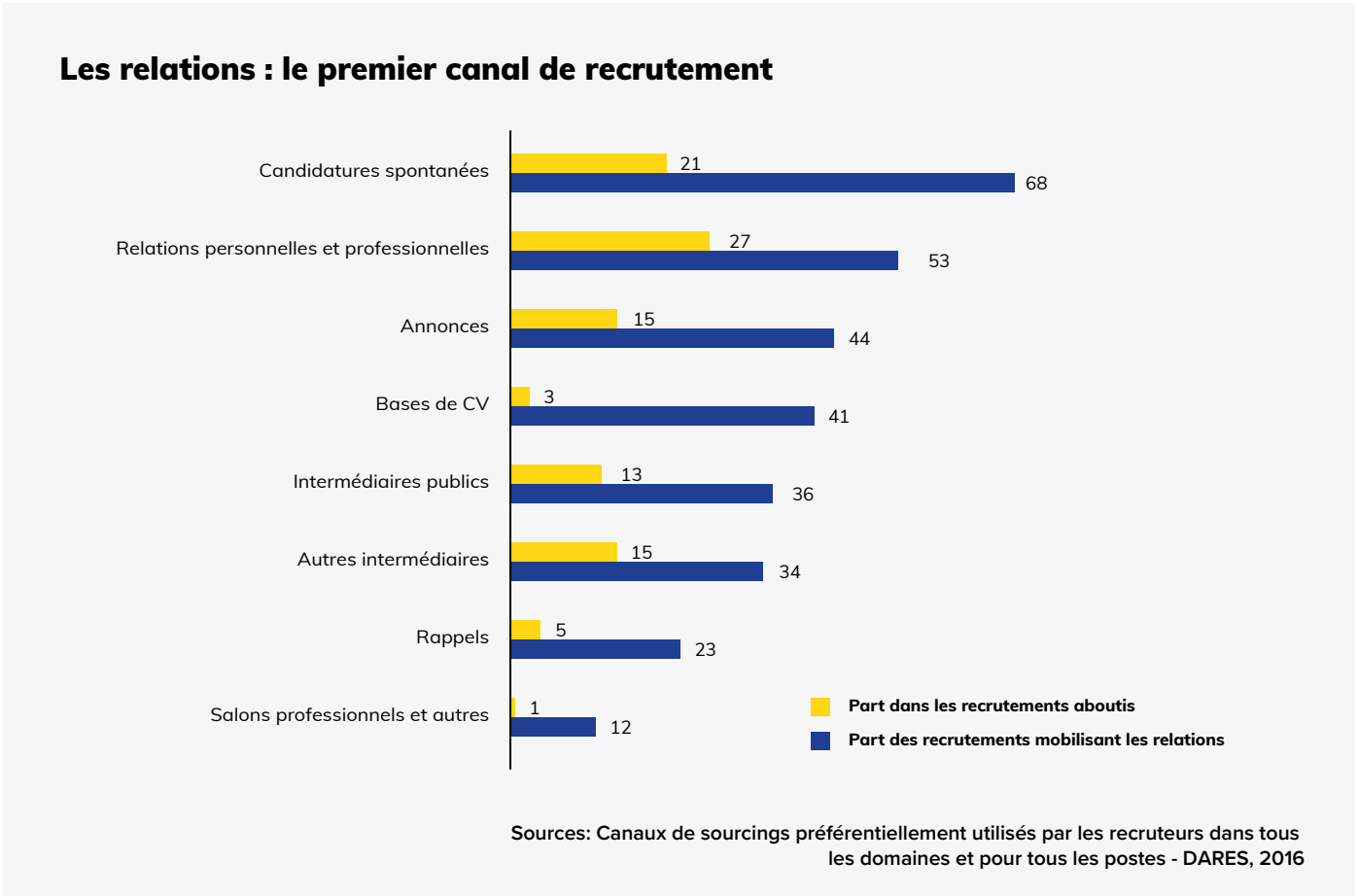
de l'animation d'une communauté d'anciens salariés (Bernaud et Laberon, 2013; Peretti, 2020). De manière générale, selon Peretti (2020) le recrutement externe va intervenir dans quatre cas de figure :

- Absence de possibilités de recrutement interne ;
- Pour les postes de débutants ;
- Besoin de profils originaux ;
- Besoin d'un regard neuf.

Le recrutement interne permettrait une réduction (Peretti, 2020) : (1) du temps de formation du « nouveau » recruté ; (2) du temps d'intégration ; (3) du coût de recrutement ; et (4) des erreurs de recrutement. De plus, il permettrait aussi de favoriser une augmentation de : (1) l'émulation des salariés à développer leurs compétences ; (2) à donner du sens à leur parcours professionnel ; et (3) du sentiment d'appartenance à la culture d'entreprise. Dans ce sens, nous vous invitons à consulter les recommandations d'action d'accompagnement de carrière pour fidéliser les JD. À noter bien sûr que dans le cadre d'une procédure interne, le salarié va tout de même participer aux différentes étapes de sélection (Peretti, 2020).

Au-delà de cette énumération de possibilités, nous avons voulu aussi vous dresser l'état des lieux des pratiques concernant la fréquence d'utilisation de ces différents canaux. Pour ce faire, nous avons consulté l'enquête OFER de 2016 conduite par la DARES dans laquelle nous apprenons qu'en moyenne, les **recruteurs mobilisent 3,1 canaux différents**.

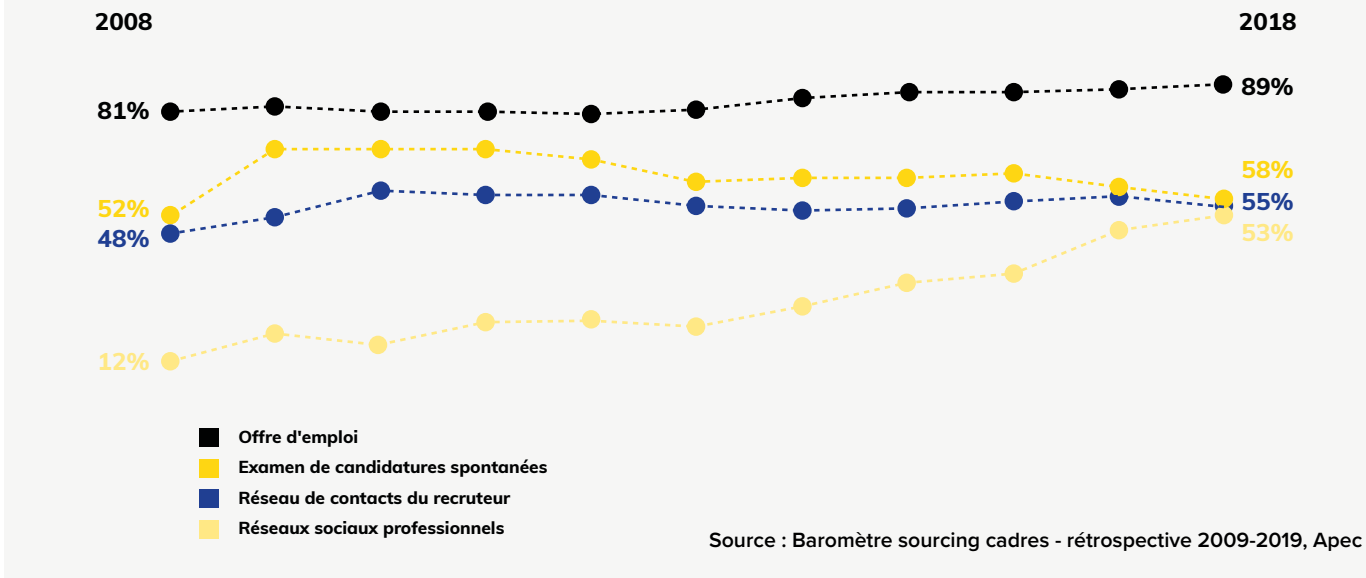
À noter aussi que les candidatures spontanées sont la première source mobilisée et que les relations professionnelles et personnelles sont le canal le plus efficace en termes de recrutement abouti. Nous avons présenté l'ensemble des résultats de cette enquête dans le graphique ci-après.



Les résultats obtenus par l'enquête DARES (2016) couvrent l'ensemble des corps de métiers et des postes. Pour aller un plus dans le détail, si l'on se focalise sur les postes de cadres uniquement, on observe des petites modifications. Pour ce faire, l'enquête baromètre de l'Apec (2019) qui montre que les quatre canaux de sourcing préférentiels utilisés par les recruteurs de cadres sont : (1) les offres ; (2) les candidatures spontanées ; (3) le réseau de recruteurs ; puis en dernier

(4) les réseaux sociaux professionnels. En l'espace de dix ans, le marché a gagné en transparence avec de plus en plus d'offres visibles par tous. Le rapport émet l'hypothèse que ce gain serait dû à l'essor des réseaux sociaux professionnels. En effet, des réseaux comme LinkedIn sont vecteurs de diffusion d'offres d'emploi, et comme nous voyons sur le graphique leur usage a plus que quadruplé en dix ans Apec (2019).

Principaux moyens de sourcing utilisés par les recruteurs



Le tableau récapitulatif ci-après présente différents canaux de sourcing potentiellement mobilisables pour votre recrutement de JD. Comme le souligne Gavand (2018) afin de faire face le plus efficacement aux difficultés de recrutement, il est nécessaire de multiplier ses chances de pourvoir les postes vacants. À ce titre, **l'entreprise doit privilégier la recherche multicanale**.

« Le sourcing multicanal désigne le phénomène d'utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de recherche de candidats » (Gavand, 2018). À noter de plus la nécessité de créer un système de suivi automatisé de l'efficacité des sources mobilisées ainsi que des personnes sourcées (Smart et Street, 2008).

Interne	
Changement de statut au sein de l'organisation	- Annonce des postes en interne - Passage d'un poste à un autre (promotion verticale, changement horizontale ou mutation) - Passage d'un CDD à un CDI - Passage du statut de stagiaire ou alternant à celui de salarié
Interne/Externe	
Création et animation d'une communauté d'anciens salariés	Aussi appelé phénomène du « boomerang », ré-engager un ancien salarié peut favoriser votre marque employeur et vous permettre de combler votre besoin humain. Cela démontre aussi que vos employés (et même anciens employés) aiment travailler avec vous. Cela montre également que vous appréciez les relations durables. Dans ce sens, il convient de construire et d'animer un pool d'alumni d'anciens salariés dans lequel il sera plus facile ensuite de plonger.
Externe	
Offres d'emploi	- Affichage sur le site carrière de l'entreprise - Affichage sur le site carrière des écoles - Job boards (JobTeaser, Monster, Indeed, Welcome to the jungle, etc.) - Réseau : LinkedIn, Viadeo, etc. - Institution : LinkedIn, Viadeo, etc. - Presse en format print (vouer petit à petit à disparaître)
Candidature spontanée	Canal de sourcing important, l'abondance de ce type de candidats est facilitée par l'automatisation en ligne de la procédure avec des encarts préformatés à remplir. Plus votre marque employeur sera efficace, plus ce type de candidature augmentera.

Externe (suite)	
Relations écoles	■ Présence sur le site carrière des écoles ■ Association d'Alumni ■ Évènements, forums, salons, conférences étudiants, job-dating, etc.
Utilisation des institutions, acteurs territoriaux et groupement d'employeurs	■ Événements ■ APEC, Pôle emploi, missions locales, etc. ■ Agence d'intérim, etc. ■ Mairie, département, région, etc.
Réseaux personnels et professionnels du recruteurs	■ Faire jouer les réseaux relationnels personnels et professionnels de l'équipe RH mais aussi de l'ensemble de l'organisation. Certaines entreprises offrent même des bonus en cas de cooptation validée (attention aux effets négatifs de l'utilisation du réseau) ■ Piste d'exploration réseau à creuser Smart and Street (2008) : créer une liste des 10 personnes les plus talentueuses que vous connaissez, rencontrez-les et demandez leur de donner une liste des personnes les plus talentueuses qu'elles connaissent. Faire ça au moins une fois par semaine.
Candidature spontanée	■ Salons de l'emploi, forums, etc. ■ Networking : séminaires, conférences, soirées, after-work, etc. ■ Application mobile ciblée JD

Source : Bernaud et Laberon, 2013 ; Gavand, 2018; Peretti, 2020; Smart et Street, 2008

3. Campagne de recrutements

Il s'agit du processus consistant à séduire les candidats potentiels (Bilberry, 2000). Comme le rappelle Shackleton (1994), le recrutement est un processus dynamique dans lequel le candidat n'est pas passif, il doit aussi ressentir l'envie d'aller vers l'entreprise. Dans ce sens, l'équipe RH doit construire une campagne de recrutement qui vise à rendre l'offre d'emploi attrayante pour un petit nombre de candidats bien ciblés. L'ensemble de ce processus portant sur la marque employeur ont été expliqués précédemment, avec notamment un focus important sur l'inbound et l'outbound marketing. Nous vous invitons à aller prendre connaissance de cette partie. La création de cette campagne de recrutement va comprendre notamment la rédaction des messages, le ton utilisé, le choix des supports, le choix des canaux, l'achat d'espaces, la durée de campagne, etc. (Peretti, 2020). Au-delà de tout ce que nous avons déjà mentionné

dans la partie « attirer » et afin d'être le plus concret possible nous avons opérationnalisé la rédaction d'une offre d'emploi dans le paragraphe suivant. L'annonce doit à la fois séduire et sélectionner (Gavand, 2018). Dans ce sens, de plus en plus d'entreprises font appel à des entreprises de communication spécialisées pour définir une charte graphique en lien avec la marque employeur de l'entreprise et pour pouvoir ainsi se différencier des autres offres en concurrence (Gavand, 2018).

À noter ici la nécessité d'accorder votre agenda sur celui des JD, à savoir par exemple et dans la mesure du possible, d'attendre la fin de leurs études vers avril ou mai pour la plupart (Gavand, 2018). Voici les différents conseils trouvés dans la littérature scientifique concernant la création d'une offre :

- 1
- Au même titre que pour la marque employeur, il est primordial que **les informations communiquées dans l'offre correspondent à la réalité**. Un manque d'éthique concernant cet élément pourrait engendrer des conséquences négatives comme un niveau de turnover plus élevé (Buckley, Fedor, Carraher, Frink & Marvin, 1997; Breaugh, 2017). Cette authenticité permettrait d'ailleurs de favoriser le niveau de confiance envers l'entreprise de la part du candidat (Earnest, Allen & Landis, 2011). Dans ce sens, faut-il aussi aller jusqu'à mettre dans les paramètres potentiellement négatifs du poste à pourvoir ? Maio and Haddock (2007) ont montré que présenter des informations négatives dans une offre augmentait la crédibilité du message transmis. Cependant d'autres chercheurs ont mis en évidence que ce gain de crédibilité était contrebalancé par une baisse de l'attractivité de l'offre (Ashforth, Kreiner, Clark et Fugate, 2007). Un juste équilibre reste donc à trouver !

- 2
- Fournir un maximum d'informations serait plus bénéfique pour l'attractivité, la crédibilité et l'efficacité de l'offre (Allen, Maho et Otondo, 2007; Breaugh, 2017). Attention cependant ici les références utilisées sont relativement anciennes et ne peuvent ne plus correspondre à la population spécifique de JD. De notre avis, un arbitrage de concision doit être réalisé pour donner un maximum de détails tout en gardant l'attention des JD et ainsi augmenter l'attractivité de l'offre. Un juste équilibre reste donc à trouver !
- 3
- Dans ce point, prenez un maximum de précautions concernant le choix des mots dans votre offre. En effet, cette étude de Gaucher, Friesen et Kay (2011) a mis en évidence l'importance de **choisir des mots neutres et inclusifs**. Les résultats de cette étude suggèrent que des formulations genrées se retrouvent couramment dans les offres. Par exemple, les mots catégorisés comme masculins apparaissent plus souvent dans les offres à prédominance masculine (e.g. ingénieur). Cependant, les mots catégorisés comme féminins sont tout aussi susceptibles d'apparaître dans les offres à prédominance masculine qu'à prédominance féminine. Ces différences pourraient altérer l'attractivité de l'offre auprès des femmes en les décourageant de postuler. Ce découragement ne serait pas dû à une croyance dysfonctionnelle concernant leurs compétences vis-à-vis du poste en question, mais bien à un problème de représentation issue de l'offre.
- 4
- Au-delà du poids des mots, il y a aussi le choix des photos qui peut avoir un impact sur qui va candidater ou non à l'offre. En effet, Avery, Hernandez et Hebl (2004) ont découvert que le fait d'**inclure des photos mettant en scène des personnes issues de la diversité** augmentait l'attrait de cette offre auprès de cette diversité. Cette étude a aussi mis en évidence que le pouvoir d'attraction n'était pas altéré pour les personnes usuellement non discriminées. Les auteurs, extrapolant leurs résultats, posent en ouverture la possibilité qu'il en soit de même pour les femmes et personnes en situation de handicap.

Voici les grandes catégories à préciser lorsque vous rédigez votre offre (Gavand, 2018; Peretti, 2020). Pour remplir ces champs, vous allez pouvoir vous référer à toute la partie analyse du besoin tout en la mutualisant avec les exigences de concision et d'attractivité explicitées dans la partie marque employeur :

- Accroche punchy et originale ;
- Présentation de l'entreprise ;
- Intitulé du poste et sa localisation ;
- Indiquer une fourchette de salaire ;
- Description des missions et objectifs illustrée avec une photo inclusive ;
- Description du profil recherché ;
- Description de l'environnement de travail et des avantages offerts ;
- Modalité de réponse à l'offre.

En synthèse de cette sous-partie, s'agissant ici d'une population de JD, le recours à des cabinets de recrutement serait donc moins recommandé (rapport syntec, 2010). La stratégie à privilégier pour les attirer serait mixte et multicanal Gavand (2018), à savoir un mélange d'approches directe (e.g. site carrière, LinkedIn, etc.) et indirecte (e.g. annonce de poste, usage maximisé des sites emplois généralistes et spécialisés comme JobTeaser, WTTJ, Digi rocks, etc.). La nécessité de se démarquer sur le marché va aussi enclencher la mise en place d'une marque employeur forte à destination des JD. De plus, dans un souci de traçabilité des processus, il conviendra de créer un système de suivi automatisé des personnes sourcées ainsi que de l'efficacité des sources mobilisées et des supports créés (Smart et Street, 2008).

III. Évaluation et sélection des candidats

Arrivé à cette étape, le recruteur a déjà réalisé une analyse de poste complète qui lui a permis de définir le profil idéal de JD attendu. Il a mis en place une campagne de recrutement adaptée pour sourcer ce « candidat rêvé ». Il convient désormais au recruteur d'évaluer et de sélectionner les meilleurs profils afin de faire le tri entre toutes les possibilités qui s'offrent à lui. Pour ce faire, cette étape va se subdiviser en deux sous-étapes : (1) le premier tri et (2) l'examen approfondi. À noter que le recruteur doit s'assurer que les critères qu'il va retenir sont en lien avec les exigences du poste et les

1. Premier tri

Comme le souligne Peretti (2009), le premier tri est la première confrontation entre les caractéristiques du profil idéal avec les candidats sourcés. Dans cette première étape, le recruteur va pouvoir s'appuyer sur trois types de documents : le CV, la lettre de motivation et dans certains cas un dossier de candidature (Bernaud et Laberon, 2013). De plus, certains recruteurs pratiquent aussi ce que l'on appelle des entretiens de

compétences (Gavand, 2018). Il devra donc reprendre les livrables de son analyse de poste, car les techniques d'évaluation des candidats sont extrêmement liées à la mesure des critères de performance recherchés (Bernaud et Laberon, 2013). Le but ici est de faire correspondre les bonnes méthodes d'évaluations face aux critères de performances identifiés. Cela dans l'ambition ensuite de pouvoir constituer un répertoire de connaissances fiables et le plus objectif possible sur l'ensemble des caractéristiques des candidats.

préqualifications au téléphone pour pousser un peu en profondeur certains paramètres lus sur le CV et aussi s'assurer que certains points potentiellement bloquants soient levés (e.g. date de disponibilité sur le marché). À ce titre, attention au mode de contact privilégié pour atteindre les candidats. Nous avons mis un encadré spécifique explicitant notre positionnement sur le sujet pour notre population de JD :

Modalités de contact à privilégier pour accrocher avec les JD

Avant de promouvoir le médium à privilégier pour entrer en contact avec les JD, il convient de préciser un peu plus la nature des messages à écrire. En effet, des études ont mis en évidence que les mots employés ainsi que la tonalité perçue des messages avaient une incidence sur le succès ou non de la prise de contact dans le cadre d'un recrutement. Deux éléments majeurs à retenir ici (Boswell, Roehling, LePine & Moynihan, 2003; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005) :

- 1 Les messages qui ont pour vocation à informer sont plus efficaces ;
- 2 Les messages qui utilisent un langage et une tonalité professionnelle sont plus efficaces.

Selon un rapport LinkedIn (2014) se basant sur l'efficacité de l'impact de leur InMail, il en ressort que les recommandations suivantes :

- Choisir la bonne heure d'envoi du message, entre 9 et 10 heures du matin ; c'est à ce moment que les candidats sont les plus réactifs ;
- Personnaliser chaque message ;
- Être concis ;
- Choisir un objet percutant ;
- Indiquer les évolutions de carrières potentielles ;
- Posez une question plutôt que d'inciter le candidat à postuler .

Au niveau du médium à privilégier pour la prise de contact, les réflexions menées par Laurent Brouat (CEO de l'école du recrutement) préconisent une utilisation très parcimonieuse de l'appel téléphonique. Pour lui, il convient de privilégier les modalités de communication multitâches et asynchrones (SMS, WhatsApp, messageries instantanées, etc.). L'appel téléphonique ne serait désormais mobilisable que pour préqualifier les candidats.

Ces différents moyens d'effectuer ce premier tri sont regroupés dans la littérature sous le grand chapeau des méthodes dites des données biographiques (Bernaud et Laberon, 2013). Ces méthodes d'évaluation comprennent schématiquement les techniques qui font le recensement des événements de vie professionnels et personnels. L'exemple du CV est tout à fait illustratif à ce sujet. Cependant, il est à noter que le pouvoir prédictif de ces techniques est très faible. En effet, si l'on se réfère au tableau exposé ci-après, les méthodes se basant sur les données biographiques occupent la troisième

place des méthodes les moins valides scientifiquement derrière la consultation des références et l'entretien non structuré. Malgré des initiatives intéressantes, les alternatives au CV et à la lettre de motivation ne semblent pas émerger durablement dans les pratiques du recrutement. Le CV reste un incontournable. Réussir à identifier des compétences de manière fiable à travers un CV semble logiquement limité. Les recommandations que nous pouvons formuler ici permettront de réduire les discriminations dans ce processus de tri, à savoir (Gavand, 2018) :

- 1 Standardiser la récolte des données lors de ce premier tri ;
- 2 Trier les candidats sur la base des compétences au regard des exigences, issues du profil idéal.

Vers une disparition progressive du CV ?

De nombreuses études ont mis en évidence que la phase de tri du CV pouvait être discriminatoire (DARES, 2008). En effet, il a été montré qu'à compétences égales, tous les candidats ne sont pas traités avec équité. Un recruteur face à une pile de CV sans fin devra pour les pré-trier, s'en référer à des critères quelque peu arbitraires, subjectifs, voir parfois involontairement discriminants (école d'origine, photo du candidat...) car il ne peut réellement lire chaque CV en entier lorsqu'il doit en trier plusieurs centaines. Afin de lutter contre les discriminations et de faire gagner du temps aux recruteurs, nous nous positionnons ici pour une présélection de candidats basés sur des critères basés sur les compétences qui se reposent scrupuleusement sur l'analyse de poste et de l'organisation. L'utilisation d'une I.A. automatisée conçue éthiquement pourra analyser chaque CV dans son entièreté avant de les classer de la candidature la plus intéressante à la moins intéressante avec de bons critères.

2. Examen approfondi

Les candidats présélectionnés par ce premier tri seront soumis à un examen approfondi qui permet d'évaluer plus précisément les caractéristiques exigées pour le

poste. Il existe plusieurs méthodes. Voici de nouvelles pistes d'actions autour de quatre axes centraux (Petersen, 2002) :

- 1 La validité scientifique et la performance des processus ;
- 2 Les coûts engendrés ;
- 3 La perception de justice de la part du candidat ;
- 4 Le respect des lois. Dans le respect des lois, il est compris de manière sous-jacente la non discrimination des méthodes employées et la pertinence des outils par rapport au poste.

Dans la réalité, les pratiques ne respectent pas toujours ces exigences. Notamment l'utilisation de la graphologie ou encore de l'entretien non standardisé qui sont des pratiques parfois encore trop souvent utilisées (Gavand, 2018). D'autres méthodes ésotériques existent comme l'astrologie, la numérologie, la physiognomie, la morphopsychologie, l'hématopsychologie (Bernaud et Laberon, 2013). Elles constituent des méthodes

irrationnelles dans la mesure où elles ne reposent sur aucune validation et en ce sens, elles pourraient constituer une entorse à la loi (Article L. 1221-8 du code du travail).

Reprenant la synthèse réalisée par Bernaud et Laberon, (2013), les méthodes qui seront présentées vont être mises en perspective au regard des quatre points

d'attention de Petersen (2002) soulevés précédemment. Elles sont classées hiérarchiquement au regard du leur niveau de validité scientifique (Bernaud et Laberon, 2013 ; Pettersen; 2002; Schmidt et Hunter, 1998) :

- 1

Les « assessment center » ;
- 2

Les mises en situation ;
- 3

Les tests d'aptitudes mentales générales ;
- 4

Les entretiens structurés ;
- 5

Les questionnaires de personnalité ;
- 6

Les méthodes biographiques (e.g. CV, lettre de motivation, entretien biographique, etc.) ;
- 7

Les entretiens non-structurés ;
- 8

Les vérifications de références.

Analyse comparative pour chaque méthode de recrutement selon les critères de Pettersen (2002)

Outils de sélection	Niveau de scientificité		Coûts d'utilisation	Validité apparente	Facilité à être défendue légalement
	Fidélité inter-évaluateur	Validité prédictive			
Échantillon de travail	Très élevée (10) (.69 à .94)	Élevée (11) (.38 à .54)	Modérés à élevés	Très élevée	Très élevée
Entrevues structurées	Très élevée (3) (.84 à .88)	Élevée (4) (.36 à .63)	Modérés à élevés	Élevée à très élevée	Élevée à très élevée
Examen des connaissances	Très élevée (8) (.61 à .98)	Élevée (9) (.45 à .54)	Modérés	Très élevée	Très élevée
Entrevues non structurées	Faible (1) (0.50 à .68)	Faible (2) (.13 à .38)	Faibles à modérés	Faible à modérée	Faible à modérée
Centres d'évaluation	Très élevée (12) (.60 à .99)	Élevée (13) (.37 à .50)	Très élevés	Élevée à très élevée	Élevée à très élevée
Données biographiques	-	Acceptable (16) (.24 à .40)	Modérés à élevés	Variable	-
Inventaires de personnalité (conscience professionnelle)	Très élevée (6) (.76 à .85)	Acceptable (7) (.11 à .40)	Faibles	Faible à modérée	Faible à modérée
Vérification des références	Faible (14) (0.17 à .24)	Faible (15) (0.10 à .26)	Faibles	Faible à modérée	-

Note : Fidélité : faible > 60; acceptable à .60; élevée à .70; très élevée à .80 et excellente à .90.
Validité : Nulle à faible de .00 à .25; acceptable de .25 à .40; élevée de .40 à .49 et excellente > .50.
Références (x) cf. annexe 3

Sources: Synthèses proposées par Bernaud et Laberon 2013

Les assessment centers

C'est à ce jour la méthode qui fait le plus consensus dans la communauté scientifique (fidélité interévaluateur très élevée et validité prédictive élevée). Les assessment centers ou « centres d'évaluation » désignent un système d'évaluation du candidat basé sur la triangulation des techniques les plus valides scientifiquement (Bernaud et Laberon, 2013). À ce titre et pour éviter les redondances, nous avons fait le choix de décrire individuellement chacune de ces techniques dans la suite de cette partie (mises en situation, tests psychométriques ou entretiens structurés). Dans un assessment center, les évaluations sont principalement axées sur le comportement en situation (Borteyrou, 2013). Le but ici est de multiplier les angles différents d'investigations afin de recueillir le plus d'informations possible et pouvoir ainsi les restituer (Borteyrou, 2013). Les épreuves sont construites de manière à permettre l'observation en action des critères de performance identifiés en analyse de poste. Parmi les recommandations de bonnes pratiques présentes dans la littérature pour créer un « assessment center » nous pouvons citer les suivantes :

- 1
- À partir d'un critère de performance identifié (e.g. résistance au stress) l'enjeu va être d'opérationnaliser concrètement les comportements de performance attendus et d'organiser les épreuves pour tester l'émergence de ces comportements. Si nous

repreons l'exemple de la résistance au stress, on pourrait imaginer une mise en situation de type de négociation où tout ne se passe pas comme prévu. Le recruteur pourrait alors regarder le niveau de champ du vocabulaire utilisé en cas de stress, la manière de gérer un désaccord, la présence de gestes d'agacement, etc. (Borteyrou, 2013).

- 2
- Réussir à mesurer le niveau sur un critère de performance donné à travers différentes épreuves (Borteyrou, 2013).

3

4

5

Avec un spectre d'investigation large, les assessment centers garantissent une évaluation exhaustive et dynamique (Borteyrou, 2013). La valeur ajoutée de cette méthode est la possibilité d'évaluer la personne dans le cadre d'une interaction avec les exigences professionnelles, le contexte et les spécificités du monde du travail (Borteyrou, 2013). Nous discutons de la possibilité de digitaliser ou non l'ensemble de cette méthode dans la partie prospective.

Les mises en situation

Méthodes d'évaluations qui mettent le candidat dans une situation la plus proche possible de la situation professionnelle qu'il pourra rencontrer à son poste (Bernaud et Laberon, 2013). Ce type de méthode présente un niveau de prédictibilité très fort. Les critères d'évaluation de la performance sont mesurables (création d'une grille d'observation spécifique et standardisée). Ils sont déterminés à l'avance et correspondent aux critères de l'analyse du poste. Il existe trois types de mises en situation (Bernaud et Laberon, 2013) :

- 1
- Les tests in basket : le candidat doit résoudre un problème sur un temps limité. Comme nous l'indique Borteyrou (2013), ce type de test est généralement une épreuve écrite qui sert à appréhender la capacité à hiérarchiser et à traiter les priorités. Les tâches à réaliser sont plus ou moins urgentes et plus ou moins importantes, il serait théoriquement impossible de répondre efficacement à toutes ces tâches. L'exercice est construit de manière à ce que les décisions soient compliquées à prendre (Borteyrou, 2013).

2

2

précis et préalablement établi par le recruteur. Dans cet exemple, on pourrait évaluer la franchise, l'attitude autoritaire, ou encore la considération (Borteyrou, 2013).

Les entretiens structurés

Cette technique de recrutement présente des qualités scientifiques élevées. Plus le niveau de structuration est important, plus sa validité augmente (Balicco, 1997). Attention cependant à garder une certaine flexibilité. En effet, selon Arthur (1994), il y aurait quatre niveaux de standardisation des entretiens :

- 1 Niveau 1 : pas de structure, pas de plan, aucune préparation ;
- 2 Niveau 2 : structure faible, avec une liste des thèmes globaux à aborder ;
- 3 Niveau 3 : structure élevée, le recruteur rédige une liste de questions en amont pour mettre en évidence des critères de performance identifiés en analyse de poste. Il peut cependant y avoir un peu de flexibilité s'il y a des éléments à approfondir ;
- 4 Niveau 4 : structure maximale, exactement les mêmes questions dans le même ordre et de la même manière et sans possibilité d'approfondissement.

Les auteurs préconisent de situer le niveau de structuration au niveau 3 car il n'y aurait pas de gain de validité en utilisant le niveau 4 (Huffcutt et Arthur, 1994). De plus, les questions d'approfondissement individualisées peuvent être utiles et pertinentes pour certains cas de figure (Gavand, 2018). Par exemple, lorsqu'un candidat a du mal à exprimer son argumentation, l'approfondissement peut aider la personne interrogée à faire le tri parmi les détails parasites pour aller chercher l'information qui vous intéresse. De plus, il a été démontré que la présence de plusieurs interviewers était bénéfique sur la performance du processus total (Pettersson et Durivage, 2006). En fonction de l'analyse de poste et des critères de performance qui ont été définis, les entretiens

structurés peuvent questionner des expériences, des connaissances professionnelles, des qualités sociales ou encore des compétences. L'enjeu derrière est de pouvoir situer la personne évaluée suivant différents niveaux au regard des indicateurs choisis (niveaux d'habiletés, de connaissance ou caractéristiques personnelles pour l'emploi). Les informations récoltées sont donc d'ordre quantitatif. Une des méthodes qui peut alors être utilisée pour créer cette grille d'évaluation est la méthode BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) de Ken et al, (2017). Cette méthode générique propose de construire des échelles selon un continuum évaluatif avec des exemples comportementaux illustrant la performance à différents niveaux de ce continuum.

Veillez évaluer la responsabilité de l'employé en utilisant l'échelle suivante s'il-vous-plaît

Dépasse le niveau de performance acceptable

Atteint des niveaux de performance acceptables

Ne parvient pas à atteindre des niveaux de performance acceptables

7

6

5

4

3

2

1

Répond toujours (ou va au-delà) aux attentes en matière de normes professionnelles au travail. Accepte l'entière responsabilité de toutes les actions, et est proactif pour remarquer et corriger toute erreur commise. S'efforce de gagner le respect de ses collègues et de ses supérieurs. Est très organisé et fait preuve de prudence pour complexifier toutes les tâches de travail dans les délais impartis. Respecte scrupuleusement toutes les règles, procédures et politiques en vigueur sur le lieu de travail. S'acquitte de ses tâches conformément aux politiques de l'organisation avec peu ou pas de directives.

Il répond généralement aux attentes des normes professionnelles au travail (mais les dépasse rarement). Fait son travail de manière satisfaisante. Admet ses erreurs lorsqu'il les remarque ou lorsqu'on l'interroge à leur sujet. Fait preuve d'une organisation acceptable et accomplit presque toutes les tâches dans les délais (ou fournit une excuse valable pour ne pas voir atteint une échéance). Essaie de respecter toutes les règles, procédures et politiques du lieu de travail.

Rarement ou seulement parfois, il répond (ne dépasse jamais) aux attentes en matière de normes professionnelles sur le lieu de travail. Souvent, ne s'approprie pas les erreurs ou les reproche aux autres. Ne gagne pas (ou n'essaie pas de gagner) le respect de ses collègues. Est souvent désorganisé ou termine en retard ses missions et ses tâches (sans excuse acceptable). Ignore ou ne fait pas d'effort pour suivre les règles, procédures et politiques du lieu de travail.

Source : Exemples d'indicateurs quantitatifs pour évaluer le niveau de responsabilité d'un collaborateur selon la méthode BARS Ken et al, (2017)

Dans la volonté d'évaluer des compétences à travers des comportements ou expériences passées, c'est la méthode STAR (Gavand, 2018) qui est recommandée. En effet, il a été mis en évidence que la description des réussites majeures aurait un niveau de validité plus important (Mc Daniel, Schmidt et Hunter, 1988) que la simple description d'une expérience. Cette méthode STAR permet de détailler une situation (et donc une probable réussite) décrite par le candidat suivant quatre éléments :

- 1 La situation ;
- 2 La tâche accomplie ;
- 3 Les actions concrètes menées par le candidat ;
- 4 Les résultats de ces actions concrètes.

Pour illustrer le plus opérationnellement les choses, les exemples proposés par Gavand (2018) ont été repris avec les tableaux ci-après :

Exemple d'utilisation de la méthode STAR avec Anne Bourhis

Interne	
Situation	- De quel genre de situation était-il question ? - Sous quel contexte cela s'est-il passé ? - Qui était avec vous à ce moment là ? - Quand cela c'est-il passé ? - Etait-ce lorsque vous étiez en emploi à la compagnie X ? - Pouvez-vous me décrire la situation ?
Tâche	- Quelles étaient vos responsabilités dans ce projet ? - Quelle tâche vous a t-on confiée spécifiquement ? - Quel était le défi à relever ? - En quoi la tâche évoquée était-elle problématique ? - Quelles étaient les priorités ? - Pouvez-vous me donner un exemple de situation où vous avez fait ... ?
Action	- Quelle a été votre action ? - Qu'avez-vous fait plus précisément ? - Quelle a été votre contribution personnelle à l'ensemble du projet ? - Sur quoi vous êtes vous appuyé pour prendre cette décision ? - Comment avez-vous géré cette situation ? - Décrivez précisément comment vous vous y êtes pris pour ... - Qu'avez-vous fait exactement ? - Pouvez-vous préciser ce qui vous a amené là ? - Quel rôle avez vous personnellement joué dans la réalisation de ... ?
Résultat	- Quel en a été le résultat ? - Qu'est-ce que cela a donné ? - Avez-vous atteint vos objectifs ? - Qu'avez-vous accompli ? - Qu'avez-vous appris ? - Si l'on vous permettait de revenir en arrière que feriez vous différemment ? - Quels effets ont eu vos actions sur les autres ?

Source : Gavand, 2018

Les questionnaires de personnalité

Il s'agit principalement de questionnaires psychométriques autocomplétés qui permettent d'évaluer la personnalité. L'idée sous-jacente ici est de pouvoir donner au candidat un profil psychologique de traits stables qui détermine son style de comportement (Gavand, 2018). À noter que la personnalité se définit comme « l'ensemble des systèmes organisés qui sous-tendent la conduite. Elle se distingue du comportement dans la mesure où ce dernier n'est que l'actualisation visible des éléments de la personnalité, et ce dans une situation spécifique » (Bernaud, 2008). Le modèle scientifique qui fait le plus consensus dans à ce jour pour modéliser la personnalité est le modèle du « Big 5 » qui considère cinq traits de personnalités majeurs : le degré d'ouverture de la personne, son caractère consciencieux, son niveau d'extraversion, d'agréabilité

et enfin son niveau de stabilité émotionnelle. De manière générale, ce type de questionnaire possède une bonne fidélité, mais une validité modérée. Pour rentrer un petit peu plus dans les détails, un niveau important sur les dimensions de conscience, de stabilité émotionnelle prédirait la réussite professionnelle et un niveau d'ouverture important prédirait un meilleur niveau d'apprentissage pour la suite (Barrick et al, 1999; Schmidt et Hunter, 1998). Cependant, comme le soulignent Bernaud et Laberon (2013), le recruteur peut obtenir une validée encore plus élevée s'il construit lui-même son test sur mesure pour le poste en question (« ça veut dire quoi être ouvert à l'expérience pour un poste de business manager dans mon contexte d'entreprise spécifiquement » ?).

« Nous nous sommes dotés d'outils permettant de passer des tests psychométriques sur la motivation et la personnalité. Les candidats sont intéressés d'avoir les retours de ces questionnaires, véritable échange où tout le monde en sort grandi même si la candidature n'est pas retenue »

Hélène Chevallier - Responsable du pôle recrutements à la Chambre de Commerce et d'Industrie de région Paris Ile-de-France

Les entretiens non structurés

Méthode qui permet d'explorer de nombreuses variables en même temps : la personnalité, les motivations, les objectifs de carrière professionnels, les compétences, etc. (Bernaud et Laberon, 2013). Elle peut prendre la tournure d'une conversation normale où le recruteur questionne le candidat au gré de son inspiration du moment (Gavand, 2018). En général peu structurés, les questions posées et le temps imparti peuvent varier d'un candidat à l'autre. Il amène un jugement qualitatif global de la personne (Bernaud et Laberon, 2013). Cette modalité d'entretien correspond typiquement aux niveaux 1 et 2 de structuration de Huffcutt et Arthur (1994). Nous avons exposé ces différents niveaux

lorsque nous avons présenté la méthode d'entretien standardisé. De plus, il est à noter que cette méthode d'évaluation est sujette à de nombreux biais. En effet, le manque de standardisation va laisser davantage de la place à des éléments moins tangibles comme le « feeling », la communication non verbale, ou encore « la première impression » (Bernaud et Laberon, 2013). Nous vous invitons à en prendre connaissance dans la mesure où vous voudriez en savoir plus sur ces mécanismes. C'est notamment pour ces différentes raisons que cette méthode d'entretien non structuré possède une fidélité interévaluateur et une validité prédictive faible.

Les vérifications de références

Méthode qui consiste à recueillir de l'information chez des personnes qui ont été en contact professionnel avec le candidat (Bernaud et Laberon, 2013). Par exemple, le recruteur peut contacter un ancien employeur afin de

vérifier la véracité de certaines informations (Gavand, 2018). Cette technique reste très fréquemment utilisée alors que sa validité scientifique demeure très faible. Cette faiblesse viendrait du fait que les employeurs

auraient des réticences à évaluer négativement leurs anciens employés (Bernaud et Laberon, 2013). De plus, concernant la population des JD, aller sonder des expériences de stages aurait un intérêt encore plus limité.

Pour articuler le tout et aller un peu plus loin

Il convient de préciser ici que des outils automatisés existent et se développent de plus en plus permettant de pouvoir gagner un temps considérable sur l'évaluation du candidat. Cette synthèse a été placée ici afin de donner un aperçu de ces innovations ainsi que du degré de recommandations pour chacune d'entre elles. À noter que le tableau synthèse a été reproduit ici, tel qu'il a été réalisé par Barabel, Besseyre des Horts et Ferras dans leur ouvrage portant sur l'Intelligence Artificielle au service de RH (2020) :

Utilité de l'I.A. dans le recrutement des talents (Barabel, Besseyre des Horts et Ferras, 2020)

Recrutement et gestion des talents	Utilité de l'I.A.	Objectif et remarques	Solution alternative et optimale
Parsing de CV	Forte	Le candidat pose son CV sur le site de l'entreprise. Le CV est lu et tous les champs intéressants sont enregistré l'ATS	-
Sourcing (profils rares)	Forte	Pour trouver un profil rare pénurie. Pour trouver une aiguille dans une botte de foin, l'I.A. est imbattable	Cabinet spécialisé
Sourcing (profils classiques)	Moyenne	Sur des profils a priori nombreux l'intérêt de l'I.A. diminue au profit des méthodes classiques	Méthodes classiques, annonces, etc.
Sourcing (issu de son propre vivier)	Forte	Pour retrouver dans son vivier des candidats ayant le profil de l'offre	Un bon ATS avec algorithmes de recherche
Pré-sélection	Forte mais risquée	Pour les sociétés ayant une marque employeur importante recevant des 10aines de milliers de candidatures spontanées Pré-sélection sur critères techniques	Un bon ATS + outil de parsings de CV + algorithmes
Evaluation (techniques, soft skills, personnalité, affinités)	Faible	Ne pas croire qu'une I.A. va évaluer les soft skills, personnalité, et affinités d'un individu	Tests psychotechniques, évaluations comportementales et l'être humain
Selection	Faible	La décision relève toujours d'un être humain	L'être humain
Cartographier rapidement les compétences techniques supposées des individus et d'une entreprise	Forte	Pour créer rapidement une cartographie des compétences génériques de son entreprise	Référentiel emploi compétences du marché
Identifier les besoins en compétences à un avenir > X ans	Faible	Données pauvres, environnement instable + prédiction éloignée = I.A. inefficace	Plusieurs bons cerveaux d'êtres humains dans le cadre d'une démarche collective et itérative

Recrutement et gestion des talents	Utilité de l'I.A.	Objectif et remarques	Solution alternative et optimale
Identifier les potentiels	Faible	Ca ne peut pas être le sujet de l'I.A.	Test psychotechniques, évaluations comportementales des tiers, 360° et être humain
Créer de l'engagement	Faible	Il y a peu de chance que l'utilisation de l'I.A. pour proposer un parcours professionnels individualisé soit de nature à créer de l'engagement	Plateforme dédiée à la gestion des carrières
Evaluer les compétences, personnalité, motivations profondes, appétences, irritants, etc.	Forte	Ne pas croire qu'une I.A. va évaluer les soft skills, personnalité, et affinités d'un individu	Test psychotechniques, évaluations comportementales des tiers, 360° et être humain
Proposer un une évolution professionnelle à court terme	Moyenne	Environnement stable + prédiction à court terme = l'I.A. peut proposer des choses en se basant sur des profils équivalents mais qui ne prendra pas en compte les autres dimensions de l'individu dans sa complexité	Plateforme dédiée à la gestion des carrières
Proposer un parcours de carrière	Faible	Environnement de moins en moins stable, prédiction de + en + éloignée = I.A. inefficace	Plateforme dédiée de gestion des carrières + tests, évaluation comportementale
Prédiction des chances de démission	Forte	Environnement stable + prédiction à court terme = l'I.A. peut alerter avec un bon niveau de fiabilité	Algorithmes relativement simples

Dans certains cas, les auteurs vont recommander une automatisation. En effet, si l'on s'attarde sur l'exemple du tri des CV, cette automatisation va permettre d'analyser l'ensemble des CV avec la même équité, et ce dans un temps réduit (Barabel, Besseyre des Horts et Ferras, 2020). A contrario la phase de sélection ne serait pas du tout recommandée de manière automatisée la décision de sélection devait être du ressort de l'être humain. En

effet, l'un des risques mentionnés par les auteurs est la déshumanisation des processus (Barabel, Besseyre des Horts et Ferras, 2020). De manière générale, il est encore difficile d'avoir des résultats scientifiques solides concernant l'efficacité des solutions I.A. en recrutement. De nombreuses recherches restent à mettre en place dans ce sens.

INTERVIEW

Michel Barabel - Sciences Po

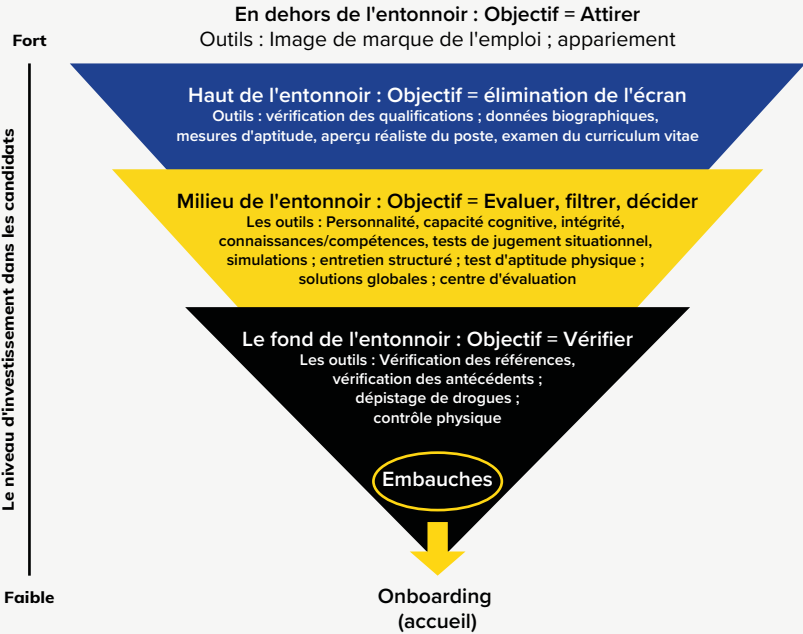
PAGE 122

En guise de conclusion pour cette phase d'évaluation, la combinaison des meilleures méthodes de sélection (Bernaud et Laberon, 2013) est recommandée. C'est à chacun de faire votre marché en fonction de l'urgence de recrutement et des ressources dont chacun dispose

pour réaliser son recrutement. Pour finir cette partie, il est à préciser que c'est la vision de Peretti (2020), qui suggère une progression crescendo des méthodes de sélection en alourdissant au fur et à mesure les techniques employées afin de préserver l'expérience du

candidat, qui est privilégiée. Cette montée crescendo est aussi recommandée par Josh Bersin (2012) qui propose le découpage présenté dans la figure suivante :

L'entonnoir - un modèle de processus pour l'évaluation



Source : Bersin & associés 2012

IV. Concrétisation

Une fois la phase d'évaluation et de sélection terminée et que tous les tests sont achevés, vient la dernière étape du recrutement : la concrétisation. Comme son nom l'indique, c'est la phase qui clôture la grande phase du recrutement. À la fin de cette phase, le JD aura signé

son contrat et sera impatient de commencer à travailler chez vous. Cette phase va se sous-diviser en deux sous-étapes supplémentaires (Bernaud et Laberon, 2013 ; Peretti, 2020) :

1. Choix des candidats et décision d'embauche ;
2. Négociation salariale et signature du contrat.

1. Choix des candidats et décision d'embauche

Une fois l'ensemble des informations pertinentes recueillies sur les candidats, il convient désormais de les comparer pour choisir. Une synthèse collective entre les différents acteurs impliqués tout au long du processus et à la hiérarchie à est alors organisée (Peretti, 2020). Les JD choisis vont généralement avoir un profil équivalent avec simplement des composantes différentes caractérisant un potentiel unique (Bernaud et Laberon, 2011). Une décision sera donc prise entre les trois ou quatre meilleurs candidats conservés pour réaliser le choix définitif (Laberon, 2011). À ce titre et de manière logique des candidatures seront amenées à être déclinées. Selon Billsberry (2000), il n'existerait

qu'un seul moyen rationnel d'effectuer cette décision : la comparaison entre les caractéristiques attendues pour le poste (cf analyse du poste) et les résultats récoltés durant les évaluations. À ce titre nous aimerions attirer votre attention sur des verbatims recueillis en entretien auprès de plusieurs praticiens qui mettent en avant un même argument dangereux : "Il faut que je me projette pouvoir travailler avec la personne". En effet, ce type de considération est sujette à beaucoup de biais cognitifs. Dans ce sens, ci-après se trouve le schéma du modèle rationnel de la prise de décision appliqué au recrutement proposé par Billsberry (2000). Ce modèle serait la base de la décision juste efficace et effective.



INTERVIEW

Michel BARABEL

RH Sciences Po

“ L’Intelligence Artificielle (I.A.) peut apporter énormément de valeur tant à l’entreprise qu’au candidat ”

Michel Barabel est professeur affilié à SciencesPo Executive Education où il assure la direction scientifique de l’Executive Master RH. Il est également Maître de conférences à l’Université Paris Est, directeur des publications du Lab RH et rédacteur en chef adjoint du MagRH.

Diplôme, compétence... quel est le poids de chaque facteur dans un recrutement de jeune diplômé ?

Dans le marché français, le diplôme reste un marqueur relativement fort, hérité de notre culture napoléonienne du diplôme et du statut cadre. De ce fait, nous restons très conservateurs malgré les discours qui évoluent sur cette question. Lorsqu’on regarde les statistiques de l’INSEE, les personnes avec un Bac+5 sont plus protégées par les crises - c’est un signal fort. En revanche, sur le marché international, on s’écarte plus de ce modèle et on privilégie l’atypisme chez les candidats. Dans la culture anglo-saxonne, on peut très bien avoir étudié la musicologie et se tourner vers une carrière dans le marketing. La transférabilité du diplôme est importante, tant sur la spécialisation que le niveau d’étude.

Quel que soit le pays, deux facteurs fondamentaux changent progressivement la donne et poussent les entreprises à diversifier leurs processus de recrutement et à relativiser le diplôme :

- La montée des préoccupations éthiques / RSE, qui amène une image de politique élitiste lorsqu’on ne recrute que certaines écoles, et cela pousse certaines entreprises à bouger ;

- Les technologies accélèrent fortement l’obsolescence des compétences, et font la démonstration qu’il vaut mieux avoir des collectifs hétérogènes pour adresser la complexité du monde, que des clones sur-diplômés. L’homogénéité culturelle se fait au détriment de l’agilité pour gérer des imprévus. Notre environnement est de plus en plus fait de chocs, de ruptures, d’événements inattendus.

Vous avez écrit un livre qui s’intitule “L’I.A. au service des RH”. Y-aurait-il un risque en utilisant de l’I.A. de passer à côté de certains profils ?

C’est une question complexe car elle dépend de la qualité des données, et de façon dont les algorithmes sont conçus, notamment s’ils sont désignés de manière éthique. Quels ont été les présupposés intellectuels de son codeur ?

Les limites de l’Intelligence Artificielle (I.A.) sont souvent liées à la personne qui la crée, ou celle qui l’utilise. Contrairement aux idées reçues, l’I.A. peut être moins discriminante qu’un être humain. Le problème du recrutement, c’est qu’en moyenne un recruteur passe

10 secondes sur un CV, en regardant souvent des critères bien spécifiques : le diplôme, le sexe, l’adresse, la dernière expérience. Un recruteur qui se concentre sur ces éléments aura plus de biais qu’une I.A. programmée pour analyser une compétence spécifique, par exemple la Data Visualisation. L’I.A. peut par ailleurs se concentrer sur des tâches répétitives à forte valeur ajoutée, ce qui peut faire gagner du temps au recruteur, lui permettre de faire un suivi plus complet.

“ Les limites de l’I.A. sont souvent liées à la personne qui la crée, ou celle qui l’utilise ”

J’encourage plutôt l’utilisation de l’I.A. pour éclairer, aider et enrichir, plutôt que pour sélectionner des candidats. Par exemple, l’I.A. peut apporter énormément de valeur tant à l’entreprise qu’au candidat dans l’attraction des candidats, en aidant à la réalisation de candidatures impactantes, en aiguillant les profils via un chatbot, ou en géolocalisant des offres. Cela peut devenir dangereux et « enfermant » d’utiliser une I.A. pour la sélection. En effet, par nature, une I.A. amplifie le profil dominant. Elle établit des corrélations entre des bases de données. Si, dans un entrepôt, il y a une majorité d’hommes, il se peut que l’I.A. encourage le recrutement d’hommes. C’est pourquoi il faut plaider pour une « I.A. for Good » et intégrer l’éthique dans sa conception, alors que nous sommes largement en train de tester son usage dans le recrutement.

“ ...pour les entreprises, il faut répondre à des idéaux de protection sociale et économique, face à un marché en proie à une forte instabilité ”

Qu’est-ce qu’une entreprise aurait de mieux à faire pour attirer les talents de demain ?

Aujourd’hui, chez les jeunes diplômés, l’image de l’entreprise est quelque peu dégradée, de par l’expérience que leur ont véhiculée leurs parents, leurs grands-parents, leurs alumni. Ils sont dans une posture de méfiance, de vigilance. Cette attitude a été exacerbée par les crises économiques, qui poussent chacun à se mettre en posture réflexive et d’aller chercher ce dont il a vraiment envie. Cela a été une période de test pour l’employeur. « Est-ce que mon entreprise a été là pour moi ? » « Mon manager m’a-t-il soutenu ? » La crise actuelle agit comme un révélateur, et provoque une grande vigilance de la part des grands talents.

De ce fait, pour les entreprises, il faut répondre à des

idéaux de protection sociale et économique, face à un marché en proie à une forte instabilité. Or, du côté des grandes entreprises, malgré les grandes transformations managériales et digitales, le modèle d’organisation reste souvent pyramidal, taylorien. Il y a un écart entre l’expérience souhaitée par les jeunes diplômés et celle qui est proposée par les grands groupes. Je préconiserais donc d’aller vers une dé-hiérarchisation, d’avoir plus de souplesse dans l’organisation, le type de contrat, afin de laisser plus d’autonomie et de liberté. De plus, dans les organisations, l’individualisme n’est plus d’actualité : les entreprises se doivent de développer des systèmes d’entraide, d’apprenance, pour contribuer à l’employabilité de ses salariés.

Modèle de la prise de décision rationnelle (Billsberry, 2000)



Le candidat qui aura la meilleure adéquation caractéristiques attendues / potentiel objectivé sera la personne qui sera conservée (Laberon, 2013). Voici

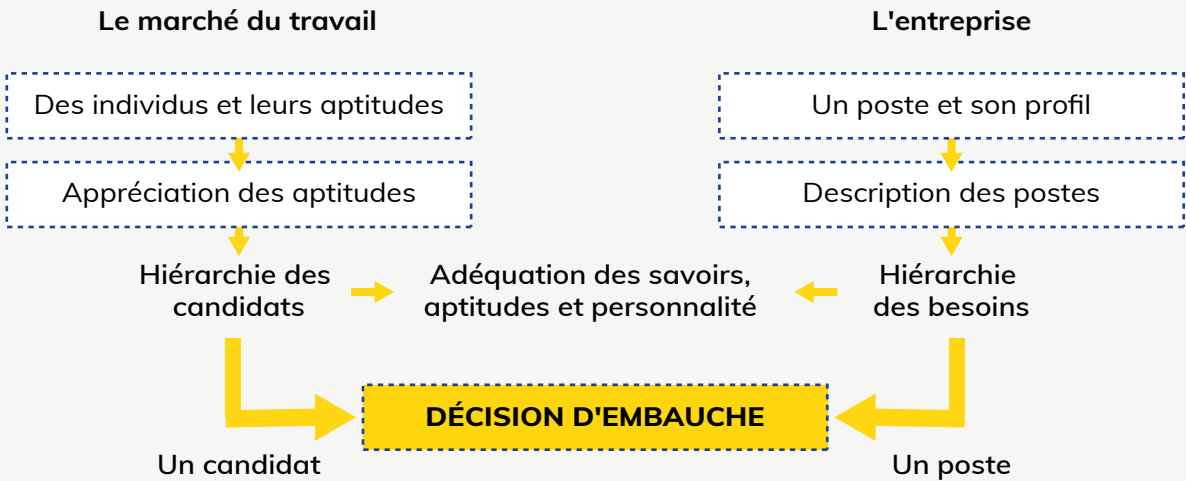
trois techniques différentes permettant d'effectuer cette comparaison :

- 1 La synthèse clinique :** technique la plus courante (mais aussi la moins rationnelle), elle consiste à faire réunir les personnes concernées par le recrutement, à regrouper l'ensemble des informations qualitatives et quantitatives récoltées sur les candidats et de tirer des conclusions à la lumière des discussions générées par les comparaisons caractéristiques du poste / potentiel du candidat (Lévy-Leboyer, 2007).
- 2 La comparaison à seuils multiples :** déterminer un seuil à atteindre pour chaque prédictor à comparer. Le candidat qui ne remplit pas un seuil dans l'un des critères est écarté. Dans la mesure où plusieurs candidats remplissent tous les seuils, celui qui a les scores les plus importants (par prédictor) est conservé (Tziner et al, 1993).
- 3 La méthode actuarielle :** consiste à faire la somme des tous les scores obtenus pour chaque prédictor afin de déterminer une note globale unique par candidat. Il est possible d'attribuer des coefficients en fonction de l'importance du prédictor au regard du poste en question. Le candidat avec le meilleur score est conservé (Lévy-Leboyer, 2007).

L'information apportée par une évaluation globale (e.g. méthode actuarielle) serait moins prédictive de la performance professionnelle que la connaissance des résultats à chaque épreuve (Arthur et al, 2003, Hoeft et Schuler, 2001). Ces résultats d'étude restent cependant à relativiser, car ils portaient sur l'analyse des résultats en contexte d'assessment center. Nous prenons ici la liberté d'étendre cette conclusion au recrutement en général dans l'idée qu'il n'y a pas de sens réel à ajouter des scores qui n'ont rien à voir entre eux (niveau d'extraversion + capacités en calcul mental = ?). D'autre part, comme le souligne très justement Borteyrou (2013), il est important de continuer de considérer chaque élément séparément, car cela permet de dessiner des

tendances de points forts et de points faibles parmi les candidats. Élément qui pourra être utilisé ensuite dans la gestion des compétences et l'intégration de la personne dans son nouveau poste. Nous préconisons ici les options 1 (**la synthèse clinique**) ou 2 (**la comparaison à seuils multiples**) qui étaient vues comme moins rationnelles que la 3 (**la méthode actuarielle**), mais qui au final s'avèrent être potentiellement plus efficaces et pertinentes à long terme. Dans le même sens, Gavand (2018) recommande plus spécifiquement la méthode 2. De manière générale, si toutes les étapes préalables ont été respectées, la décision est censée s'imposer d'elle-même car découlant d'un processus rationnel.

Modèle d'adéquation en deux sous-ensembles



Source: Martory et Crozet, 1988

La littérature variée montre que certains praticiens préconisent d'inclure les paramètres de la diversité comme indicateurs en plus pouvant impacter la prise de décision. Notre positionnement est clair, nous avons d'ailleurs rédigé toute une partie sur le sujet. La prise de décision doit uniquement se baser sur les compétences des candidats. La loi est claire d'ailleurs à ce propos, aucun groupe de personnes ne doit être exclu du processus sur la seule raison de son appartenance à ce groupe (Bertilino & Steiner, 2011) .

Comme mentionné en introduction, l'urgence des recrutements peut amener certains recruteurs à faire des raccourcis et sauter des étapes (Laberon, 2013). Ces raccourcis altèrent la décision rationnelle et objective de la sélection (Laberon, 2013). En ce sens où le recruteur pourrait se résoudre à prendre la première solution acceptable qui s'offre à lui en fonction des éléments qui seront disponibles et jugés comme pertinents au vu du contexte d'urgence (Laberon, 2013). La rationalisation du choix sera donc en réalité post-hoc au choix et non l'inverse (Laberon, 2013).

2. Négociation du salaire et signature du contrat

Très globalement, la phase de négociation porte essentiellement sur le montant de la rémunération globale (Peretti, 2020). Plusieurs éléments vont être mis en perspective, les rémunérations usuellement pratiquées dans l'organisation avec la valeur du candidat sur le marché au regard de ces compétences et expériences (Bernaud et Laberon, 2013). La fin de ce processus est donc la signature du contrat. En matière de négociation, deux stratégies peuvent être envisageables pour l'entreprise (Bessy, 2012). Soit elle affiche directement le salaire du poste à pourvoir, soit elle laisse le champ libre pour négocier ensuite en demandant les prétentions salariales. Bessy

(2012) recommande d'opter pour l'option 1. En effet, l'entreprise va ainsi pouvoir se positionner par rapport à la concurrence pour inciter les JD à candidater (Bessy, 2012). De plus, cet élément concorde au besoin de transparence exprimé par la génération Z. Cette option n'exclut pas forcément la négociation. À noter que le canal de sourcing utilisé pour aller chercher les candidats peut avoir une influence sur la négociation du salaire (Bessy, 2012). En effet, il est apparu que les candidats provenant de cabinets de recrutement négocient mieux leurs salaires que les autres (Bessy, 2012). L'auteur apporte trois hypothèses explicatives :

- 1** Les candidats provenant de cabinets disposent de plus d'informations concernant l'état du marché du travail qu'ils utilisent durant la négociation ;
- 2** Les candidats provenant de cabinets sont de meilleure qualité que les autres en raison de l'expertise de la structure à positionner les bons profils face aux bonnes offres ;
- 3** Les candidats provenant de cabinets ont été formés à la négociation salariale par le cabinet.

Certains praticiens peuvent avoir un positionnement un peu extrême sur cette question, par exemple **Jérôme Ternynck** (CEO de Smartrecruiters) qui recommande de ne pas engager la personne si elle ne négocie pas son salaire. En limite à ce point, il est à préciser que, si la compétence en négociation n'est pas requise par les fonctions du poste à pourvoir cet indicateur ne doit en aucun cas être un facteur de sélection. Cependant, dans la mesure où la négociation ferait partie des prédicteurs identifiés comme indispensables à la performance du poste, cela peut en devenir un. Attention, cependant au respect de l'article L. 1221-8 du Code du travail qui stipule que le candidat doit savoir que la phase de négociation du salaire fait partie intégrante du

processus de sélection.

Concernant la signature du contrat à proprement parler, Peretti (2020) rappelle succinctement les impératifs de la directive européenne du 16 avril 2019 qui impose aux entreprises de délivrer le contrat dans les 2 mois suivant l'arrivée du nouveau collaborateur. Ce document doit aussi obligatoirement indiquer l'identité des parties, le lieu de travail, le titre du salarié, ou la description sommaire du travail, la date du début du contrat, les divers éléments relatifs au salaire et à la périodicité de son versement, la durée du travail journalier. Cette nouvelle directive comprend aussi les nouvelles protections suivantes :

- La limitation de la période d'essai à 6 mois maximum ;
- Une durée proportionnée pour les CDD ;
- Le droit à une formation gratuite pendant le temps de travail ;
- Le droit de travailler en même temps pour d'autres employeurs ;
- En cas de travail imprévu, un délai raisonnable de prévenance ;
- Une compensation en cas de travail annulé ;
- Le droit de demander une forme d'emploi plus prévisible au bout de 6 mois et une réponse justifiée obligatoire de l'employeur dans le mois.

À noter aussi que certaines clauses peuvent être introduites : clause de mobilité, de non-concurrence, d'exclusivité, aux inventions du salarié, etc.

E. [RETENIR] Les modalités d'un onboarding réussi pour les JD

Après les phases **d'attraction**, puis de **recrutement** vient la phase de **rétenion** (Dejoux et Thévenet, 2020). Cette phase cruciale vise à fidéliser les JD et limiter les défections. En effet, comme mentionné plus tôt dans la partie traitant du coût d'un recrutement, une mauvaise sélection de candidats coûte de l'argent. De plus, et au-delà de cette perte d'argent et de temps, le roulement du personnel peut réduire les performances organisationnelles. Ce roulement va aussi entraîner la génération de nouveaux coûts en raison de la nécessité de couvrir les coûts de remplacement. Pour les professionnels des RH, la rétention de JD est une priorité (Mathieu et al., 2016). Pour résumer d'un point de vue pragmatique, c'est principalement cette phase qui va conditionner le retour sur investissement des tous les

frais engagés pour attirer et recruter ce JD en question.

Cette dernière phase du recrutement commence dès lors que la décision de recruter est effective et que le contrat est signé (Peretti, 2020). Aussi appelée « phase de fidélisation », d'« intégration », « d'embarquement » ou encore plus récemment « d'onboarding », elle a pour vocation « de faciliter la prise de fonction du nouveau recruté, d'accroître la connaissance et la compréhension de l'entreprise et de sa culture pour susciter l'adhésion et la cohésion et de fidéliser le nouveau salarié » (Laberon et Bernaud, 2011). Un peu plus succinctement, l'onboarding a pour ambition d'assurer l'entrée de nouveau collaborateur dans les meilleures conditions possibles (Peretti, 2020).

« L'onboarding du premier mois est fondamental, nous créons un planning de la première semaine sur mesure avec les aspects techniques et administratifs déjà gérés et nous nous assurons que le nouveau recruté ait des interactions avec le plus de personnes possible »

Muriel Wilfred - Recruitment Manager chez Mantu

À préciser cependant que la temporalité « séquentielle » présentée par Peretti (2020) n'est pas exactement juste, car comme nous avons vu avec la phase de socialisation anticipatoire, le travail de rétention commence en réalité dès la phase d'attraction et donc bien avant la signature du contrat (Delobbe, 2011). Au regard de l'ensemble de

nos recherches, nous avons divisé cette phase en trois grandes sous-parties. Dans un premier temps l'étape de socialisation (Delobbe, 2011) et dans un deuxième et troisième temps la considération mutuelle et continue de la satisfaction au travail et de l'accompagnement à l'autogestion de carrière (Redondo et al, 2019).

I. Socialisation, comment les JD vivent-ils ce processus ?

La socialisation est la première étape de l'ensemble du processus d'onboarding. Elle pourrait se définir comme un apprentissage dans lequel le nouveau recruté cherche activement de l'information et développe ses connaissances de son nouvel environnement, dans le but de lui donner un sens et de réduire ainsi son incertitude (Delobbe, 2011). Plus précisément, et selon la théorie sociale cognitive de Bandura (1986), cet

apprentissage social serait un processus dynamique où le jeune recruté cherche à se procurer un maximum d'information par expérimentation ou observation, auprès des personnes les plus significatives pour elles (principalement ses proches collègues et managers). Le modèle scientifique qui fait aujourd'hui consensus en matière de socialisation est le modèle de Feldman (1976). Celui-ci se subdivise en trois sous-phases :

- 1 La phase de socialisation anticipatoire ;
- 2 La phase d'accommodation ;
- 3 La phase d'adaptation.

Pour plus de cohérence globale, la phase de socialisation anticipatoire sera détaillée dans la partie attraction de l'ensemble du processus de recrutement. Selon le modèle de Feldman (1976), à la suite de cette socialisation anticipatoire vient la phase d'accommodation. Cette phase suit directement l'entrée en poste du JD. Suivant le niveau de congruence entre la représentation anticipée et la réalité (cf. phase de socialisation anticipatoire), cette phase peut durer plus ou moins longtemps d'une personne à l'autre. Comme

son nom l'indique, elle correspond à la période où le nouvel arrivant va se confronter à la réalité. Comme le souligne (Delobbe, 2011), c'est une phase décrite comme pleine de surprises, où il peut y avoir des désillusions. En effet, plonger dans un environnement inconnu, avec de nouveaux repères et standards, le JD doit développer des stratégies mentales et comportementales pour décoder le sens des événements vécus et surmonter de potentielles dissonances cognitives (Delobbe, 2011). Selon le modèle de Feldman toujours, le nouveau recruté

va devoir relever quatre grands défis :

- 1 Compréhension des implications de son poste : identifier et développer les comportements attendus dans le cadre de son nouveau rôle ;
- 2 Réalisation des objectifs : acquérir une maîtrise des tâches qui lui sont confiées ;
- 3 Intégration sociale : bâtir des relations de travail satisfaisantes et s'insérer dans l'équipe ;
- 4 Appropriation des valeurs de l'entreprise : prendre conscience et s'approprier les buts, standards de performance et valeurs partagés au sein de l'organisation.

La dernière phase de la socialisation, toujours selon le modèle de Feldman, serait la phase d'adaptation où le JD va sentir son niveau de contrôle sur l'environnement et son poste augmenter petit à petit, s'accompagnant d'un accroissement de sa satisfaction, de sa motivation et de son implication au sein de l'équipe et de l'entreprise

(Delobbe, 2011). En effet, le JD comprend désormais plus précisément ce qui est attendu de lui. La justesse de cette adaptation sera fortement catalysée par la compatibilité de sa représentation initiale (cf. phase de socialisation anticipatoire).

« Nous donnons accès à un dossier augmenté via des liens YouTube pour préparer l'arrivée du collaborateur après la signature du contrat »

Hélène Chevallier - Responsable du pôle recrutements à la Chambre de Commerce et d'Industrie de région Paris Ile-de-France

II. Investir dans une amélioration continue de la satisfaction au travail des JD

Pour traiter la suite de cette partie, nous avons basé nos deux grandes catégories de recommandations selon les conclusions de l'étude de Redondo et al, (2019). Cette recherche avait pour objectif d'étudier les moyens opérationnels de retenir les « talents » qui s'insèrent dans le paradigme de la carrière protéiforme. Comme mentionné dans la partie descriptive de notre population cible de JD, une carrière protéiforme correspondant à un cheminement de carrière conduit par la personne, et non par l'organisation, basée sur des

objectifs individuels, qui englobe tout l'espace de vie, tout en étant motivé par le succès psychologique plutôt que par un but plus objectif. La carrière protéiforme se concentre principalement sur les motivations d'un individu à suivre un cheminement de carrière défini par lui-même (Hall, 2004). Les résultats de la recherche de Redondo et al, (2019) mettent en avant la nécessité organisationnelle d'accompagner les JD sur deux plans distincts : la satisfaction au travail et l'accompagnement de l'autogestion de carrière.

Satisfaction au travail

Le modèle Boniwell, Osin et Chabanne (2020) souligne que l'adéquation entre les ressources personnelles (e.g. sens de la vie), organisationnelles (e.g. climat de confiance avec le manager) et celles du poste (e.g. autonomie dans la mission) augmenterait la satisfaction au travail. À noter que l'exhaustivité des travaux cités est présentée plus précisément dans la partie portant sur l'évaluation de la performance des JD. L'ensemble des sous-éléments peuvent être mis en perspectives durant ces rendez-vous. Au regard de ce modèle, beaucoup de cas de figure peuvent être envisagés en matière de recommandations pour augmenter la satisfaction

au travail. Afin de tirer un maximum de matière de ce modèle, le tableau ci-après reprend l'ensemble des sous-dimensions du modèle afin de guider au mieux votre accompagnement. À ce titre, comme le préconisent aussi Dejoux et Thevenet (2020), il convient de prendre le temps de sonder les collaborateurs régulièrement sur l'état du niveau de ces adéquations. La difficulté ici est l'individualisation des ajustements, car les exigences varient selon les personnes sondées. L'enjeu de ces rendez-vous réguliers avec le JD sera donc de comprendre les manques pouvant nuire à cette adéquation idéale.

Exemple de quelques mesures organisationnelles de GOOGLE pour RETENIR les talents

L'organisation se compose de nombreuses petites équipes qui travaillent en autonomie autour de leur projet respectif. Selon Dejoux et Thévenet (2020), la gestion de ces talents reposerait sur quatre principes clés :

- 1 **L'état d'esprit contestataire** : dans l'objectif de favoriser la créativité et l'innovation, il est demandé aux ingénieurs de « tout contester ! ». À savoir apporter des points de vue contradictoires et argumentaires le plus souvent possible dès que cela s'y prête.
- 2 **Management du « peer to peer »** : les feedbacks entre pairs sont plébiscités pour contrôler la qualité et l'avancement des projets.
- 3 **« Just try it » et la loi du 70-20-10** : ce principe correspond à une gestion du temps organisé comme suit. D'une part, chaque personne choisit le projet sur lequel elle veut travailler. Ensuite, elle doit consacrer 70 % de son temps au projet qu'elle a choisi, 20 % de son temps pour élargir l'impact de ce projet vers d'autres champs et 10 % de son temps pour développer des idées à la marge, mais correspondant au cœur de son métier.
- 4 **Une rémunération attractive** : les bonus représentant 30 à 60 % du salaire de base.

Google met en place beaucoup d'autres mécanismes permettant de favoriser une émulation au travail. Pour finir, nous pouvons citer par exemple les « founders awards » où chaque trimestre une équipe est récompensée en relation avec la valeur produite par son travail.

III. Accompagnement à l'autogestion de carrière

Un focus a été fait ici sur l'aspect développement de ressources personnelles du modèle de Boniwell, Osin et Chabanne (2020) à travers le prisme de l'accompagnement à l'autogestion de carrière personnalisée (Redondo et al, 2019). Comme vu précédemment, les JD s'orientent vers la création

d'une carrière dite « protéiforme » (caractéristiques de la population Z). Ils vont utiliser leurs propres valeurs pour guider leur carrière, les amenant à faire preuve d'une plus grande mobilité et à être orientés vers l'apprentissage et le développement de compétences (Gubler et al., 2014; Sargent et Domberger, 2007). Dans

ce cadre, l'organisation doit pouvoir accompagner les JD à prendre en main leur propre carrière en co-construisant avec eux un parcours qui leur permet de développer leur

employabilité, d'évoluer (verticalement ou latéralement) et de réaliser leurs aspirations personnelles (Redondo et al, 2019).

« Nous accordons une importance à la notion de savoir-devenir qui est abordée en GPEC et qui fait le lien entre recrutement et évolution professionnelle/orientation, c'est un processus continu tout au long de la vie »

Hélène Chevallier - Responsable du pôle recrutements à la Chambre de Commerce et d'Industrie de région Paris Ile-de-France

Ce type d'accompagnement correspond au paradigme du Life Design en orientation (Savickas, 2010). Ce modèle d'orientation considère que l'entreprise moderne

doit considérer ces quatre éléments centraux pour accompagner les JD (Savickas et al., 2010) :

- 1 Tout au long de la vie :** les réflexions et les questionnements sont à considérer de manière continue. En effet, les exigences du 21e siècle font que les cycles professionnels sont de plus en plus courts et de plus en plus nombreux ;
- 2 Holistique :** les aspects vocationnels relatifs aux rôles du nouveau travailleur restent au centre de l'attention, mais il est à considérer d'autres rôles importants de la vie pour la personne comme – être membre d'une famille, citoyen, passionné de... – qui sont des éléments qui doivent être pris en compte dans la construction du parcours du JD ;
- 3 Contexte :** renvoie à l'importance de la considération des environnements passés et présents dans la construction du récit professionnel ;
- 4 Préventif :** il serait très risqué d'intervenir uniquement au moment des transitions, en effet avec plus de temps, il est possible de voir le nombre d'opportunités augmenter et traiter leurs risques potentiels avec plus de sérénité.

L'orientation professionnelle « consiste à mettre la personne en mesure de prendre conscience de ses caractéristiques personnelles et de les développer, en vue du choix de ses études et de ses activités professionnelles dans toutes les conjonctures de son existence, avec le souci conjoint de servir le développement de la société et l'épanouissement de sa responsabilité » (UNESCO, 1970). On remarque bien

à travers cette définition l'importance considérable du processus versus le résultat. Dans ce sens, certains auteurs suggèrent même de ne plus se centrer sur la notion de choix mais bien de se focaliser sur la question du sens. Un peu plus concrètement, les interventions issues du Life Design, vont se construire autour de trois objectifs fondateurs distincts :

- 1 La narrativité** (permettre à la personne de mieux se connaître et de se raconter dans le but de construire un discours de soi cohérent et rempli de sens) ;
- 2 L'adaptabilité** (développer les compétences à s'orienter, l'employabilité, et compétences pour faire face aux incertitudes) ;
- 3 La mise en action et l'autonomisation** (sous la responsabilité et l'initiative de la personne, l'organisation doit permettre de tester des hypothèses, de rencontrer des gens et d'expérimenter).

En cas d'intérêt pour le sujet de l'orientation dans l'objectif de rétention, nous vous invitons à prendre connaissance de notre précédent rapport de prospective traitement précisément de cette question (Rapport de prospective sur l'Orientation des Jeunes : <https://info.jobteaser.com/>

rapport-de-prospective). Dans cette continuité, cet accompagnement doit aussi permettre à la personne de continuellement pouvoir se former au regard de toutes les implications de cette analyse introspective.

« Un bon recruteur doit comprendre que le candidat peut aussi être en recherche d'orientation. C'est un travail que j'ai déjà été amené à faire en amont en cabinet de recrutement. Un bon recruteur doit pouvoir identifier ou aider à identifier les réelles envies du candidat. Le risque pour l'entreprise est de limiter les talents à ce qu'il peuvent faire mais pas à ce qui veulent faire »

Muriel Wilfred - Recruitment Manager chez Mantu

« Le recrutement est une étape de l'orientation professionnelle »

« La cellule RH de chez Nestlé m'avait accompagné pour mon projet professionnel à la fin de mon stage ce qui m'avait redonné envie de retravailler chez eux par la suite »

Raphaël Bensaid-Beddock - Consultant en recrutement chez Unlck

« Je mets aussi les évolutions possibles du poste dans l'offre d'emploi pour vendre non pas seulement un poste mais une carrière à un talent »

Essam El Baze - Talent Acquisition Manager chez Voodoo

IV. Limites de la connaissance à ce jour en matière d'onboarding

La réussite de la globalité de cet onboarding résiderait selon Peretti (2020), dans la mise en place d'un suivi régulier agrémenté d'ajustements individualisés adaptés pour la personne. Peretti parle d'ailleurs de « suivi de l'adaptation ». La mise en place de ce suivi est particulièrement importante durant la période d'essai, car les deux parties (employeur et salarié)

peuvent changer de décisions (Peretti, 2020). Comme le souligne Delobbe (2011), il existe cependant très peu d'études mesurant l'efficacité des différents moyens d'action possibles pour répondre aux exigences citées. Pour être le plus concret possible, tout en étant le plus scientifiquement précis, nous avons mis des exemples d'actions potentiellement réalisables en face des

recommandations larges proposées. Cependant, il faut garder à l'esprit que ces actions n'ont pas été jamais testées en tant que telles. À noter ici que le matériel de rétention peut faire l'objet de focus particulier dans le cadre de la marque employeur. Dans la partie suivante, les limites actuelles du recrutement seront abordées afin d'introduire les réflexions projectives que nous avons formulées dans la suite de ce rapport.

Récapitulatif des étapes de la rétention des JD avec des exemples d'actions concrètes associées

LES ÉTAPES DE LA RÉTENTION	EXEMPLE D'ACTIONS POUR LES JD
Socialisation anticipatoire	
Promouvoir une marque employeur authentique	■ Un onboarding optimal commence par une adéquation perçue entre les anticipations du futur métier du JD avec les informations qu'il récolte via la marque employeur et le processus de recrutement
Experience candidat durant le recrutement	■ Offrir un welcome 'pack recrutement' avec toutes les ressources permettant de bien préparer sa candidature pour les JD pré-sélectionnée ■ Briefing expliquant le processus de recrutement au début et aussi actualisé en fonction de l'avancé du candidat dans les différentes étapes
Accommodation	
Compréhension des implications de son poste	■ 1T1 avec son manager ■ Discussions avec les pairs ■ Organisation d'évènements pour s'inspirer des postes qui font la même chose dans la concurrence
Réalisation des objectifs	■ 1T1 avec son manager avec feedbacks réguliers ■ Feedbacks en 'peer to peer'
Intégration sociale	■ Annonce de l'arrivée du nouveau collaborateur ■ Mot de bienvenu ■ Accueil formel par le responsable hiérarchique ■ Explication des aspects administratifs ■ Présentation générale de l'entreprise et collègues ■ Présentations des activités de la société ■ Visite du siège social ■ Nommer un parrain pour aider l'intégration du nouveau JD dans l'organisation (un buddy) ■ Proposer une planification de déjeuner ou de café avec de nombreuses personnes venant d'entité différente ■ Soirées, team buildings, séminaire, etc.
Appropriation des valeurs de l'entreprise	■ Charte des valeurs de l'entreprise ■ Créer une entité qui permet de s'engager dans des causes bénévoles, qui tiennent à cœur le JD (écologie, inégalités femmes/hommes, etc.)



Adaptation	
Satisfaction au travail	■ Matériel et environnement optimal pour réaliser les tâches ■ Avantages RSE ■ Accompagnement à la satisfaction au travail avec un suivi RH régulier comprenant un focus sur l'adéquation ressources personnelles, organisationnelles et du poste ■ Temps de travail modulable à l'année ■ Télétravail ■ Crèche d'entreprise ■ Temps partiel (semaine de 4 jours, etc.)
Intégration sociale	■ Suivi RH dédié à la recherche de sens dans la réalisation du parcours du JD (modèle du Life Design) ■ Mentor qui suit le JD pour l'inspirer, le faire progresser et être une ressource en cas de question ■ Accompagner le développement des compétences du JD

Tout au long de cette partie, les différentes pratiques d'aujourd'hui en matière de recrutement ont été explorées. Chaque étape, outil ou encore méthode existants ont été décortiqués et mis en perspective avec le regard des praticiens, mais aussi de la littérature scientifique. En synthèse, la totalité des grands enseignements son repris ci-après. À noter que cette synthèse est le point de départ d'un nouveau travail initié en ce moment même au sein de

JobTeaser : « Le perfect hire ». L'ambition portée est de proposer un processus de recrutement innovant, respectant l'ensemble de ces principes et qui puisse s'adapter à tous les contextes de recrutement. Dans les parties suivantes, les pistes possibles d'évolutions potentielles des pratiques de recrutement avec la construction de trois scénarii prospectifs seront présentées.



05

ÉTAT DES LIEUX : LES JEUNES DIPLÔMÉS ET L'EMPLOI

A. Les jeunes diplômés aujourd'hui

État des lieux hors situation particulière résultant de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a inévitablement eu un impact majeur sur les étudiants et les jeunes diplômés dont les conséquences potentielles sont comparées par certains observateurs à celles de la crise de 2008. Nous aborderons pour partie les impacts de la pandémie sur les jeunes diplômés et leur environnement (entreprises, écoles et université notamment) dans le chapitre 6. Cependant, pour l'état des lieux sur la situation des jeunes diplômés qui suit, nous avons fait le choix de le réaliser « hors Covid », nous appuyant sur les vastes statistiques disponibles sur le sujet.

Aborder le recrutement des diplômés de l'enseignement

supérieur, nécessite en premier lieu de partir d'une classification reconnue et partagée. En l'occurrence la classification approuvée par l'UNESCO en 2011, est notamment utilisée par l'OCDE et l'Union européenne. Cette classification dite CITE 2011³⁸ (Classification Internationale Type de l'Éducation) ou ISCED 2011 regroupe 8 niveaux d'éducation allant de la petite enfance (Niveau 0) au niveau Doctorat (Niveau 8). Ce rapport couvre les étudiants des niveaux 5 à 8. Les étudiants de niveau 5, ayant suivi un enseignement supérieur de cycle court (à vocation principalement professionnelle) seront couverts dans les comparaisons pour des raisons de rapprochements statistiques.

Codification des niveaux de la CITE

0	Éducation de la petite enfance
1	Enseignement primaire
2	Premier cycle de l'enseignement secondaire
3	Deuxième cycle de l'enseignement secondaire
4	Enseignement post-secondaire non-supérieur
5	Enseignement supérieur de cycle court
6	License ou niveau équivalent
7	Master ou niveau équivalent
8	Doctorat ou niveau équivalent
9	Non classé ailleurs

Source : Unesco

I. Taux de participation aux études supérieures

En 2018 (dernières statistiques disponibles au moment de la rédaction de ce rapport), 33,3 % des jeunes européens de 20 à 24 ans suivaient des études supérieures (niveaux 5 à 8). Les jeunes français se situent légèrement au-dessus de la moyenne européenne (pour 35,3 % d'entre eux), suivis par les jeunes allemands (30,2 %) et les britanniques avec 24,9 %. À noter que

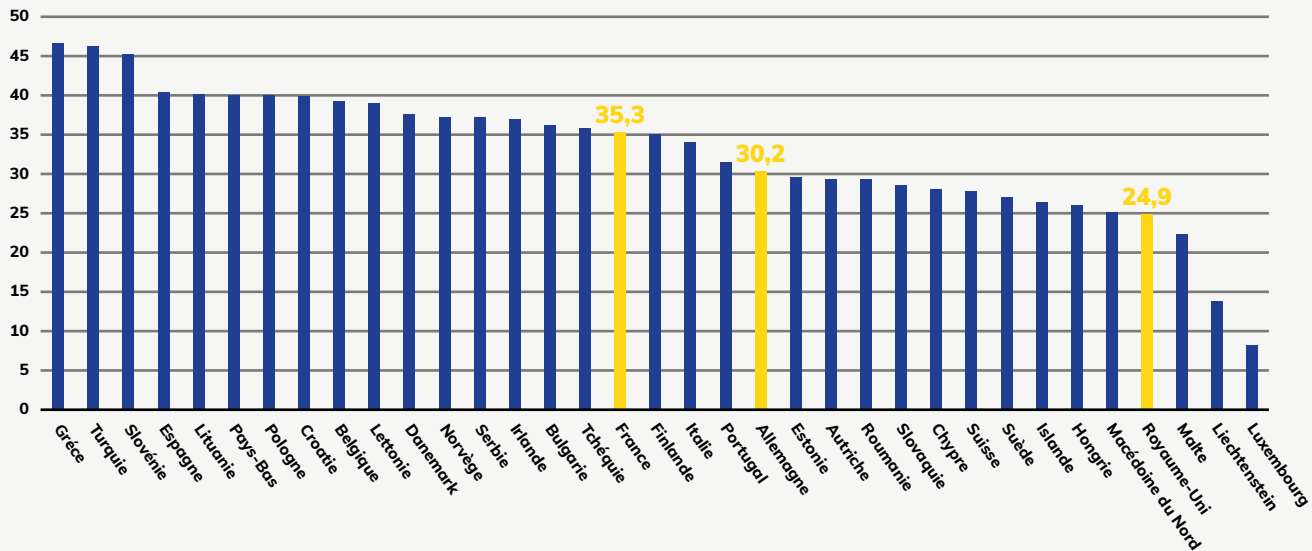
ces écarts sont constants depuis 2012, chaque pays ayant connu une hausse de leur taux de participation de l'ordre de 10 % par rapport à 2012.

À l'échelle de l'Union européenne, ce sont près de 20 millions de jeunes qui suivent un cursus d'enseignement supérieur (données 2018).

38 : Classification internationale type de l'Éducation CITE 2011 <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/international-standard-classification-of-education-iscd-2011-fr.pdf>

Taux de participation à l'enseignement supérieur (niveaux 5-8) - 2018

% de jeunes de 20 à 24 ans



Source : educ_uoe_enrt08 - Eurostat

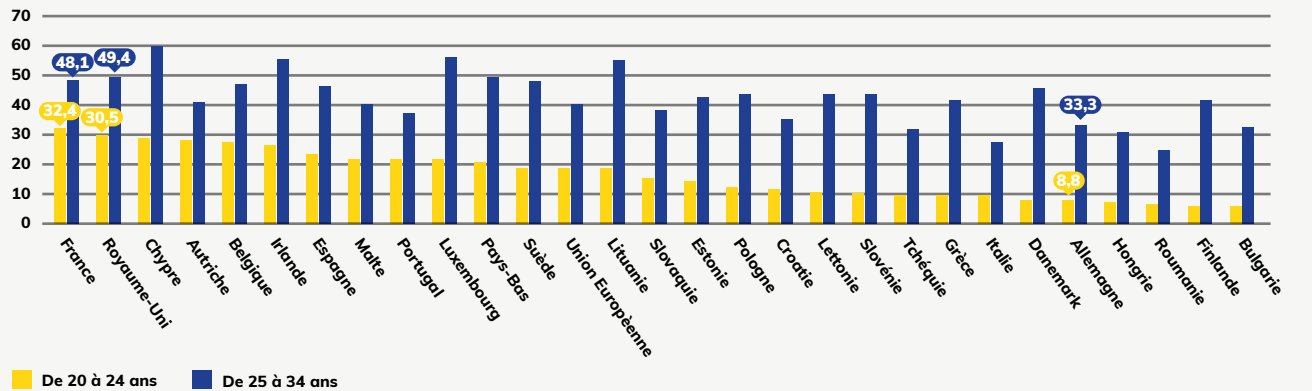
II. Près du tiers des jeunes sont diplômés de l'enseignement supérieur

En 2019, près du tiers des jeunes français de 20 à 24 ans sont diplômés de l'enseignement supérieur (32,5 %) et trois jeunes britanniques sur 10 (30,5 %). La faiblesse du taux relatif aux jeunes allemands est à relativiser pour deux raisons. D'une part, les études supérieures sont plus longues en Allemagne. La fin des études supérieures étant plutôt vers 26 ans. D'autre part, beaucoup de jeunes sont inscrits dans des filières d'apprentissage qui ne sont pas comptabilisées dans les chiffres d'Eurostat, alors même qu'elles constituent un débouché important en Allemagne vers l'emploi. En comparaison avec les mêmes statistiques publiées

en 2010, l'augmentation du nombre de jeunes diplômés (JD) est particulièrement importante – environ 20 % d'augmentation en France et en Grande-Bretagne et un doublement en Allemagne.

En considérant la classe des 25-34 ans, ce sont près de la moitié d'entre eux qui sont titulaires d'un diplôme de niveau 5 à 8 (Licence/Bachelor à Doctorat) en France et en Grande-Bretagne, et un tiers des jeunes allemands. Là encore, les chiffres relatifs à l'Allemagne sont à considérer avec précaution, en raison du poids de l'apprentissage.

Part des diplômés de l'enseignement supérieur 2019



Source : Eurostat - edat_lfse_03-2 - diplômés 2019 par tranche d'âge

Lieu de travail flexible : des attentes en forte croissance

En France, seul le tiers (33 %) des étudiants inscrits en enseignement supérieur obtiennent une Licence, contre plus de la moitié en Allemagne (56,7 %) et en Grande-Bretagne (51,2 %). Des facteurs tels que l'abandon en cours d'études supérieures peuvent expliquer la moindre performance de la France (près de 30 % des jeunes inscrits en Licence abandonnent leurs études en fin de première année. Voir le rapport « Le futur de l'orientation des jeunes » – JobTeaser 2020).

En ce qui concerne les jeunes ayant obtenu un Master, les performances entre les pays sont relativement homogènes. L'Allemagne dépasse toutefois légèrement

ses homologues avec 38,3 % de ses étudiants à avoir obtenu un Master (31 % pour les jeunes Anglais et 37,6 % pour les français).

Enfin, l'Allemagne figure également en tête pour la proportion de titulaires d'un Doctorat (4,9 % des étudiants diplômés) suivie par la Grande-Bretagne (3,6 %) et la France avec moitié moins de titulaires (1,7 %). Il convient de noter qu'en France le Doctorat est généralement suivi par des jeunes se destinant à la recherche, alors qu'il l'est davantage pratiqué dans une logique de spécialisation de la discipline dans les autres pays, ce qui explique probablement de tels écarts.

Nombre de diplômés (niveaux 5 à 8) - 2018

	Étudiants niveau 5 à 8 CIDE 2011	Filière Tertiaire	Cycle court Tertiaire	Licence			Master			Doctorat		
	Total	Total	Total	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
Europe	3 984 693	2 031 415 51,0%	547 612 13,7%	2 453 818 61,6%	1 008 138 41,1%	1 445 680 58,9%	1 667 134 41,8%	696 921 41,8%	970 212 58,2%	133 469 3,3%	69 704 52,2%	63 766 47,8%
Allemagne	564 692	274 315 48,6%	186 0,0%	320 295 56,7%	156 498 48,9%	163 797 51,1%	216 373 38,3%	102 474 47,4%	113 899 52,6%	27 838 4,9%	15 261 54,8%	12 577 45,2%
France	795 961	348 629 43,8%	220 269 27,7%	263 033 33,0%	100 854 38,3%	162 179 61,7%	298 930 37,6%	134 036 44,8%	164 894 55,2%	13 729 1,7%	7 703 56,1%	6 026 43,9%
Grande-Bretagne	817 340	343 987 42,1%	115 498 14,1%	418 704 51,2%	178 106 42,5%	240 598 57,5%	253 669 31,9%	101 813 40,1%	151 856 59,9%	29 469 3,6%	15 725 53,4%	13 744 46,6%

Source : educ_uoe_grad02 - 2018 - Diplômés eurostat.xls

Les femmes surperforment les hommes dans les études supérieures

À l'exception du Doctorat, quels que soient les pays, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à obtenir une Licence ou un Master. Un fait notable alors que les hommes sont légèrement plus nombreux que les femmes dans cette classe d'âge. Ainsi, au niveau Licence, à l'exception de l'Allemagne ou la situation entre les hommes et les femmes est relativement équilibrée, les femmes sont près de 20 % plus nombreuses que les hommes à être diplômées (61 % des titulaires sont des femmes pour la France et 57,5 % en Grande-Bretagne).

Il en est de même pour les titulaires de Master. En Grande-Bretagne les femmes représentent ainsi 60 % des titulaires de Master, une proportion qui est légèrement supérieure à celle observée dans les autres pays (55,2 % en France et 52,6 % en Allemagne).

Ces écarts, pour significatifs qu'ils soient, sont surtout à mettre en parallèle avec les taux d'activité suite à l'obtention du diplôme, notamment en Allemagne.

B. Le devenir professionnel des jeunes diplômés

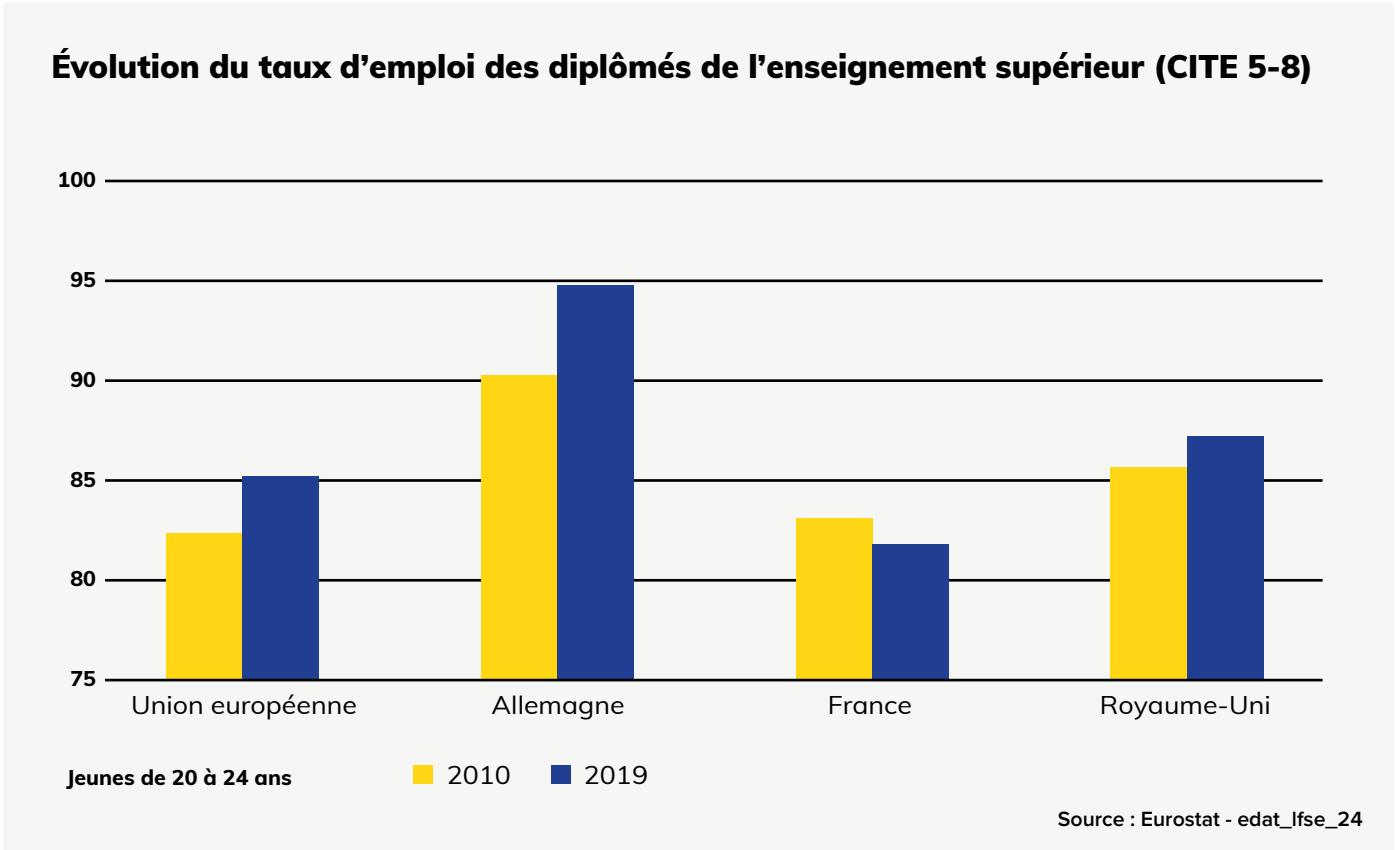
Plus de 80 % des jeunes diplômés en emploi après une Licence, Master, Doctorat

L'Allemagne et la Grande-Bretagne ressortent avec des taux d'emploi supérieurs à ceux des jeunes français. Et ce avec plus de 10 points d'écart pour six pour les britanniques.

Pour une grande partie, le moindre degré d'insertion des jeunes français comparativement aux allemands est expliqué par les performances économiques. La situation du marché du travail allemand connaît un très bas taux de chômage des diplômés du cycle tertiaire. Ceci résulte en particulier du contexte général très favorable du marché du travail et de l'économie allemands, de la diminution du chômage entre 2010 et 2019 et de la situation démographique du pays (l'Allemagne figure parmi les pays connaissant le vieillissement le plus important). En outre, les stages, les

jobs étudiants en entreprise souvent en relation avec les études et les thèses de Master et de Doctorat, réalisés en coopération avec des entreprises (en particulier dans les filières STEM : science, technologie, ingénierie et mathématiques) contribuent fortement à une transition plus automatique de l'université vers l'entreprise.

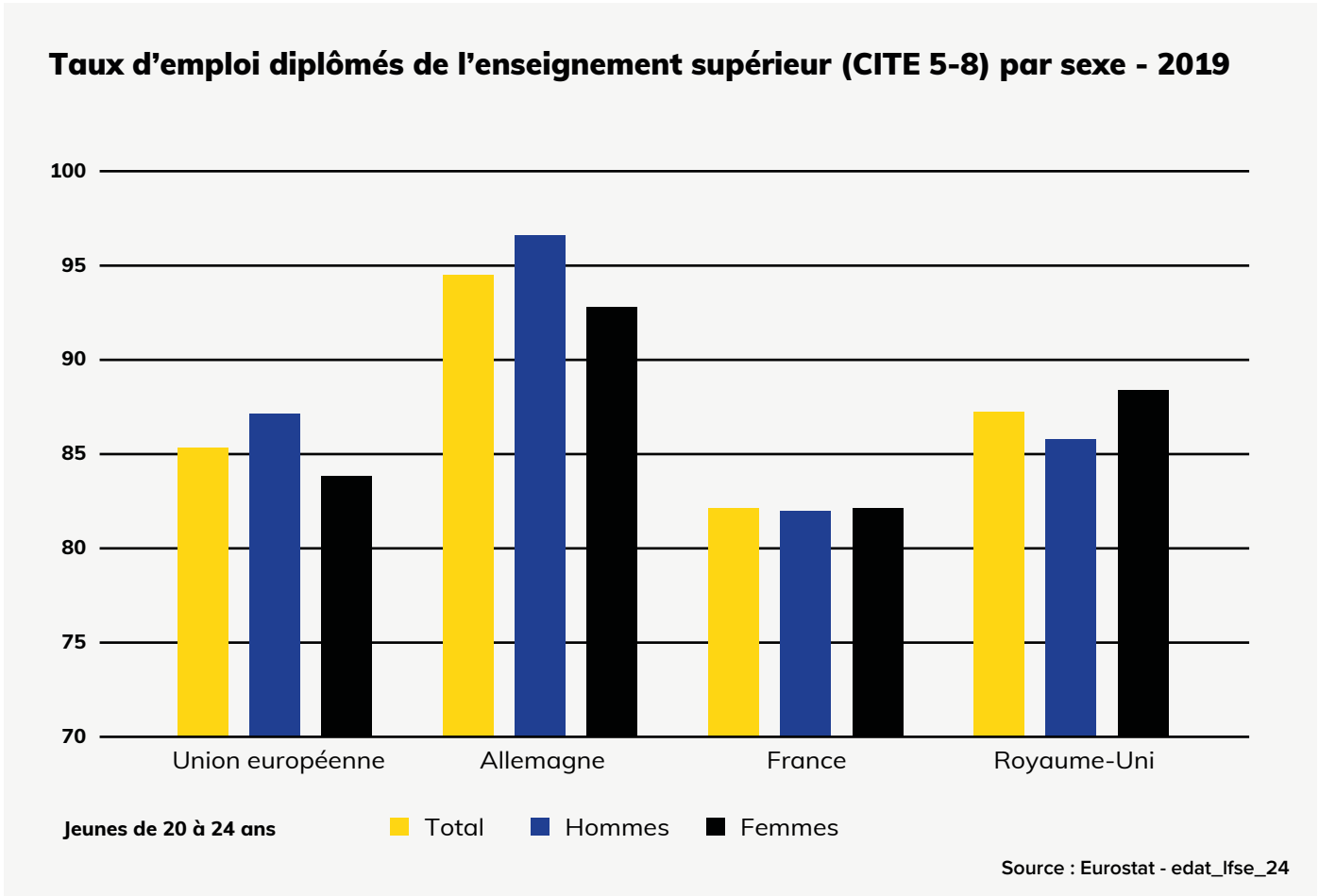
De la même manière, si en Allemagne et en Grande-Bretagne les taux d'emploi des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ont augmenté sur presque 10 années, le taux d'emploi des jeunes français s'est légèrement contracté sur la même période. De fait, la corrélation entre conjoncture économique et degré d'insertion dans l'emploi est notablement plus forte pour les jeunes, par comparaison avec les tranches d'âges plus hautes.



Des écarts de taux de participation au marché du travail réduits entre hommes et femmes

Comparativement aux autres pays, le taux d'emploi des jeunes femmes diplômées allemandes est légèrement inférieur à celui de leurs homologues masculins (4 points d'écart). En revanche, les jeunes femmes britanniques sont quant à elles en proportion légèrement plus nombreuses que les hommes à être en emploi, tandis que la situation est équilibrée entre hommes et femmes

en France. À noter que, quels que soient les pays, les écarts entre hommes et femmes n'ont pas connu d'évolution notable entre 2010 et 2019. La faiblesse des écarts de taux de participation est à mettre sur le compte d'une montée du niveau de diplôme des jeunes femmes au cours des dernières décennies.



Des vitesses d'insertion différentes entre les pays

Les jeunes diplômés français (de Bac+3 à B+5 et plus) ont dans l'ensemble pu s'insérer rapidement sur le marché du travail avec plus d'un sur deux ayant trouvé un emploi en moins d'un mois et 17 % entre 5 et 12 mois³⁹. Pour les premiers, il est plausible qu'une grande majorité ait eu des propositions d'embauche avant même l'obtention de leur diplôme. Comparativement, les jeunes diplômés allemands

semblent accéder plus rapidement à l'emploi. Une étude réalisée sur des cohortes de diplômés européens en Master dans le cadre de la Chaire Compétences, Employabilité et Décision RH (de l'École de Management de Normandie⁴⁰ en France) apporte un éclairage intéressant sur les trajectoires d'insertion 18 mois après la fin de leurs études, notamment entre

39 : Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s - Apec - mai 2020.

40 : Comment les stéréotypes sur les jeunes nuisent à leur employabilité en France - EM Normandie - Chaire Compétences, Employabilité et Décision RH - Étude comparative conduite de janvier 2017 à septembre 2018 auprès de 682 jeunes diplômés en Master de gestion dans 6 pays européens.

diplômés allemands, britanniques et français. Elle observe ainsi que si en Allemagne l'apprentissage, les « *students contracts* » et les stages sont des quasi-préembauches, avoir effectué un stage ou un apprentissage (bien que dans une moindre mesure), ne sont aucunement la garantie d'un accès direct à l'emploi en France.

L'étude note également que si, dans les six pays étudiés⁴¹, les diplômés bénéficient à 36 % d'une insertion directe (après leurs stages ou apprentissages sans lien avec l'entreprise d'accueil), les jeunes français sont moitié moins nombreux à en bénéficier (17 %). Par ailleurs, le taux d'insertion immédiate (dans l'entreprise dans laquelle un stage ou un apprentissage a été effectué) est de 16 % en moyenne sur les six pays étudiés, contre 6 % en France. Enfin, près du tiers des jeunes diplômés français (31 %) ont connu une insertion retardée (avec un passage par le chômage), contre 14 % pour les jeunes des autres pays.

Les petites et moyennes entreprises plus ouvertes à l'embauche de profils issus de l'université

Selon le Baromètre de l'Apec 2020⁴², près de la moitié des jeunes diplômés travaillent dans des TPE et PME. Ces dernières font en effet preuve d'un recrutement plus ouvert en termes de provenance. En effet 71 % des jeunes embauchés des PME ont un diplôme universitaire (60 % de niveau Master et 12 % Doctorat), contre 63 % dans les grandes entreprises. Ces dernières se

Une des principales explications des différences de vitesses d'insertion entre les pays tient à la finalité qu'ont les employeurs qui recourent à l'apprentissage, aux stages, et même aux « *Werkstudent* » dans le cas spécifique de l'Allemagne.

Ainsi, en Allemagne, les entreprises ont une culture de l'apprentissage particulièrement ancrée, et utilisent la période durant laquelle elles accueillent des étudiants comme des préembauches. Il en est de même pour les stages. Question de contexte économique et surtout de culture. Ainsi à titre d'illustration, chez Henkel France, 80 % des jeunes embauchés étaient stagiaires dans l'entreprise. Alors qu'en France, le recours aux stages et, dans une moindre mesure à l'apprentissage, est rarement assimilé à une préembauche, mais davantage comme une alternative au CDD, ainsi que l'observe l'étude de l'EM Normandie.

concentrent d'ailleurs davantage sur des diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs. La plus grande proximité des universités sur les territoires, ainsi qu'une difficulté plus importante à attirer des profils issus de grandes écoles, fournissent une explication plausible pour partie de ce phénomène.

Focus sur l'apprentissage. Une insertion plus rapide pour les apprentis

Les jeunes apprentis bénéficient d'une insertion professionnelle plus rapide que les étudiants ayant suivi un cursus d'études générales. Le fait d'être en prise directe avec l'entreprise qui les accueille durant leur apprentissage, représente un levier majeur d'insertion accélérée dans l'emploi ; le plus souvent d'ailleurs dans la même entreprise.

Ainsi, en Allemagne, en 2018, 71 % des jeunes diplômés de la formation professionnelle duale (donc en alternance) sont employés par la même entreprise dans laquelle ils ont effectué leur formation⁴³. Pour eux, le temps de recherche d'emploi est nul, ou tout au plus de quelques mois.

Cela résulte notamment du fait que la formation duale a une excellente réputation (44 % des 30-40 ans et 40 % des 25-30 ans ont suivi une formation duale⁴⁴). Elle existe depuis des centaines d'années. La Chambre de Commerce, d'Industrie et la Chambre des Métiers y

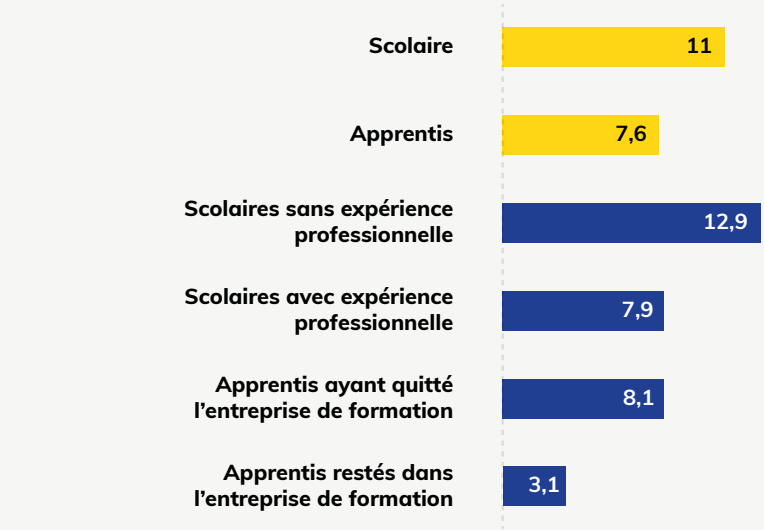
jouent un rôle important, notamment car elles forment les référents apprentis dans les entreprises et procèdent aux examens. La majorité des formations dure entre trois ans et trois ans et demi. Jusqu'à l'introduction de la Licence universitaire en 1999 suite à la réforme de Bologne, la formation duale était perçue comme la voie offrant un niveau comparable, voire supérieur, aux Licences en place dans d'autres pays européens.

En France, bien que les données récentes sur la vitesse d'insertion des apprentis tous niveaux d'études confondus (du CAP au Master) fassent défaut, il est intéressant d'observer que les jeunes ayant suivi un cursus d'apprentissage de niveau CAP/BEP, accèdent plus rapidement à l'emploi que ceux ayant suivi un parcours scolaire. Ainsi l'enquête Génération 2010 montre qu'il faut trois mois de moins aux apprentis de niveau CAP/BEP qu'à ceux issus d'un parcours scolaire moins professionnalisant, pour accéder à un premier emploi (7,6 mois contre 11 mois), et que ceux

restés dans l'entreprise dans laquelle il ont réalisé leur apprentissage attendent en moyenne trois mois pour trouver leur premier emploi. On peut en outre imaginer que ceux ayant suivi un cursus d'apprentissage de

niveau BTS à Master⁴⁵ (40 % des apprentis en 2018⁴⁶) connaissent des vitesses d'insertion comparables, même si seul un tiers d'entre eux sont embauchés par leur entreprise d'accueil.

Durée d'accès au premier emploi significatif des sortants de CAP/BEP de la Génération 2010 (en mois)



Source : Céreq, enquête Génération 2010, interrogation à 5 ans. Un emploi significatif a une durée d'au moins 6 mois.

Des trajectoires d'insertion différentes selon les pays

Une insertion plus directe en Allemagne qu'en France

L'Allemagne est connue pour avoir fait de l'apprentissage une voie directe d'accès à l'emploi pour ses jeunes. C'est cependant un chemin principalement dédié aux jeunes suivant un parcours professionnalisant, à la différence des études tertiaires.

Depuis plusieurs dizaines d'années, une autre forme de connexion directe avec l'entreprise est particulièrement utilisée en Allemagne et permet aux étudiants, dans la grande majorité des cas, d'ouvrir la porte de leur futur emploi : les « *Student contracts* - *Werkstudenten* ». Il s'agit de contrats de travail pour étudiants, et qui ne dépassent pas 20h par semaine pendant la période des cours. Les charges sociales pour les employeurs sont réduites, car l'étudiant est déjà assuré à la caisse maladie étudiante. Les *Werkstudenten* n'ont pas de statut spécifique dans la législation allemande. Ils permettent à des jeunes, le plus souvent en Master ou en Doctorat, de travailler tout en poursuivant leurs études. N'entrant pas dans une catégorie juridique particulière, il est cependant difficile de les dénombrer.

Les *Werkstudenten*, sont des emplois souvent effectués dans la filière de leurs études. Par exemple, au lieu d'être serveur dans un café, un étudiant ingénieur va « *jobber* » dans une entreprise industrielle en rapport avec sa filière d'études. Ce type d'emplois pour les étudiants est soumis à certaines restrictions : travail limité à un mi-temps pendant le semestre par exemple, lié au statut étudiant plein temps. Leur avantage est que des liens avec l'entreprise étant noués, comme pour les stages, ils peuvent aboutir à une embauche directe après la fin des études.

Une enquête menée par Stepstone⁴⁷ en 2018 auprès des étudiants allemands note que : 30 % ne travaillent pas, 19 % ont des contrats étudiants en entreprise (« *Werkstudenten* »), 32 % ont un « petit boulot » (« *minijob* »), 8 % travaillent à mi-temps en tant qu'étudiant dans leur université (« *studentische Mitarbeiter* »), et 5 % travaillent à plein temps (et 6 % « autres »).

41 : France, Royaume-Uni, Portugal, Suisse, Pays-Bas et l'Allemagne.

42 : Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s - Apec – mai 2020.

43 : Ministère fédéral de l'éducation et de la recherche, Rapport 2020 sur l'enseignement et la formation professionnels, https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2020.pdf

44 : Source : Office fédéral de la statistique (2020) - Institut pour le travail et la qualification de l'Université de Duisburg-Essen.

45 : Enquête Insertion CGE 2019 <https://www.cge.asso.fr/publications/enquete-insertion-cge-2019/>

46 : L'apprentissage au 31 décembre 2018 – Note d'information 19.30 DEPP – ministère de l'Education Nationale.

47 : Site de recrutement allemand fondé en 1996 à Oslo.

- 1 49 % des étudiants indiquent avoir eu leurs premières expériences professionnelles à travers des stages obligatoires ;
- 2 46 % par des stages volontaires ;
- 3 29 % par des « contrats étudiants » ;
- 4 22 % par du bénévolat ;
- 5 17 % par un emploi précédent les études ;
- 6 16 % par une formation professionnelle duale ;
- 7 8 % en tant que freelance ;
- 8 5 % dans le cadre d'un programme « trainee » ou « volontariat » (prévu dans certaines filières).

Au total :

- 1 24 % des étudiants disent avoir une expérience professionnelle de plus de 2 ans ;
- 2 17 % entre 1 et 2 ans ;
- 3 17 % entre 7 et 12 mois ;
- 4 9 % entre 4 à 6 mois ;
- 5 23 % entre 0-3 mois⁴⁸.

Le rôle des stages et « contrats étudiants » en Allemagne

Les stages et les phases pratiques sont de plus en plus intégrés dans les programmes d'enseignement supérieur. Une des spécificités du système universitaire allemand est qu'il existe des liens étroits entre les entreprises et les universités, en particulier avec les « universités de sciences appliquées ». Ces dernières ont une tradition de mise en place de stages obligatoires de six mois. En tant que nouvelle tendance, les universités elles aussi les intègrent dans leurs programmes, et développent des curricula pour ces stages. Cependant, il n'existe pas de format homogène, chaque université ou faculté étant libre de décider du format des stages.

Une étude réalisée par CLEVIS Consult en coopération avec l'Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (CLEVIS Praktikantenspiegel⁴⁹) a interrogé 5 600 stagiaires en 2017 (CLEVIS, 2018). Environ 47 % d'entre eux ont effectué leur stage dans le cadre de leurs études universitaires. Dans l'ensemble, l'étude montre un niveau élevé de satisfaction à l'égard du stage. On peut en outre supposer que l'introduction du salaire minimum en 2015⁵⁰, ainsi que la pénurie de main-d'œuvre et les stratégies d'acquisition de « talents » des entreprises ont amélioré les conditions de travail et d'apprentissage des stagiaires. Auparavant, les stages étaient largement critiqués pour leurs bas niveaux de salaires et leur rôle de transition précaire dans le marché du travail. On parlait alors de la « génération stage ». Il convient toutefois de préciser que les stages « obligatoires » ne sont pas soumis au salaire minimum.

À noter que les stagiaires en France perçoivent une indemnité dont le montant minimal est proche de 600 euros à temps complet (3,9 euros de l'heure).

Néanmoins, selon une autre étude de CLEVIS Praktikantenspiegel (Clevis, 2018)⁵¹, des défis subsistent et la qualité de la formation pourrait être améliorée selon les stagiaires interrogés : 28 % ont indiqué qu'ils voulaient des tâches plus exigeantes et plus adéquates ; 27 % souhaitaient des améliorations de l'apprentissage et 21 % souhaiteraient un meilleur feedback. Le contrôle sur la qualité de la formation sur le lieu de travail, qui est un élément clé du système de la formation duale en Allemagne, n'existe pas en tant que tel pour les stages.

Enfin, à propos des anciens stagiaires et jobs étudiants en entreprise (« Werkstudenten »), l'enquête révèle que 90 % candidateraient à nouveau auprès du même employeur (ce qui montre un haut niveau de satisfaction), et que 51 % gardaient des liens professionnels ou privés avec l'entreprise après leur stage. L'étude démontre l'importance de l'accompagnement des stagiaires ainsi des réseaux « alumni ».



Benedict Ebnet
Responsable du service Marketing et
Carrière de l'Université de Regensburg

« Les "students contracts" sont de plus en plus répandus et appréciés par les deux parties. Les jeunes sont en contrat sur des durées allant de 6 mois à 2 ans, travaillant à temps partiel durant l'année étudiante et à temps complet en dehors. Les entreprises de leur côté, bien que n'investissant pas dans leur formation, les recrutent dans la grande majorité des cas à la fin de leurs études » note **Benedict Ebnet**, responsable du service Marketing et Carrière de l'Université de Regensburg.

Ce dispositif particulièrement apprécié des entreprises - en complément de l'apprentissage pour les filières professionnalisantes - explique pour une part que les jeunes diplômés allemands s'insèrent plus rapidement dans l'emploi, par comparaison avec les jeunes français pour lesquels l'obtention du diplôme signifie fréquemment le début de la chasse au premier emploi (cf. des vitesses d'insertion différentes entre les pays).

Une autre hypothèse serait que les entreprises allemandes sont davantage prêtes à embaucher et former les jeunes diplômés. Ainsi, une enquête menée par Stepstone en 2018 auprès des entreprises montre que :

- 64 % des entreprises offrent des stages ;
- 42 % des « contrats étudiants » ;
- 22 % un Bachelor en alternance (Duales Studium) ;
- 11 % un Master en alternance ;
- 7 % participent dans des programmes Master ;
- 5 % dans des programmes Doctorat.

Les grandes entreprises sont en général plus impliquées.⁵²

48 : Berufseinsteiger Im Fokus – Stepstone 2018 – juin 2018.

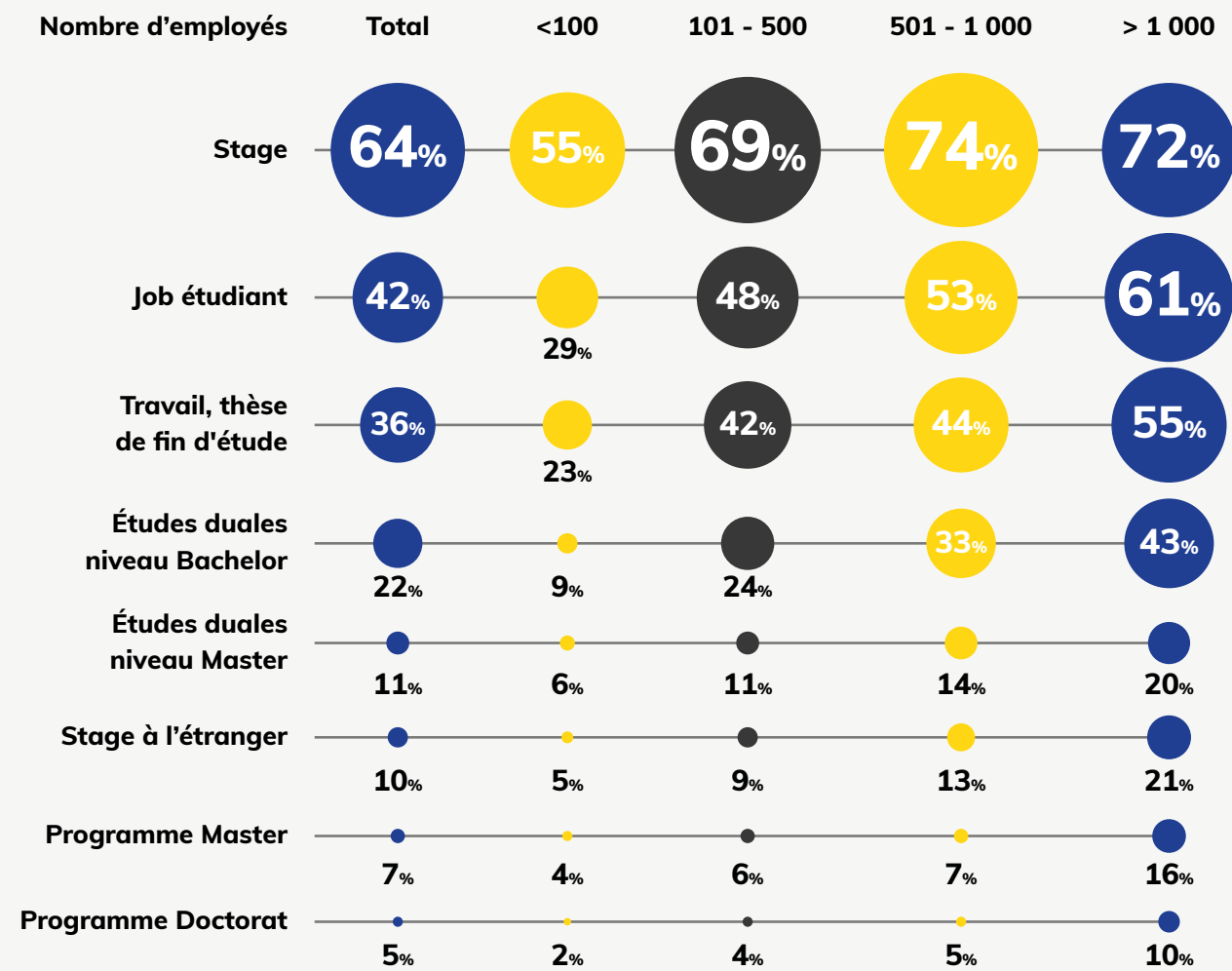
49 : Clevis (2018): Praktikantenspiegel 2018. Online: https://www.clevis.de/CLEVIS_Praktikantenspiegel/2018.pdf

50 : gesetzlicher Mindestlohn : 1592 euros/mois en 2019.

51 : Clevis (2019), Rapport sur les futurs talents, https://www.clevis.de/FutureTalentsReport/Future_Talents_Report_2019.pdf

52 : Berufseinsteiger Im Fokus – Stepstone 2018 - https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/06/StepStone_Berufseinsteiger-im-Fokus_Recruiting-Insights.pdf

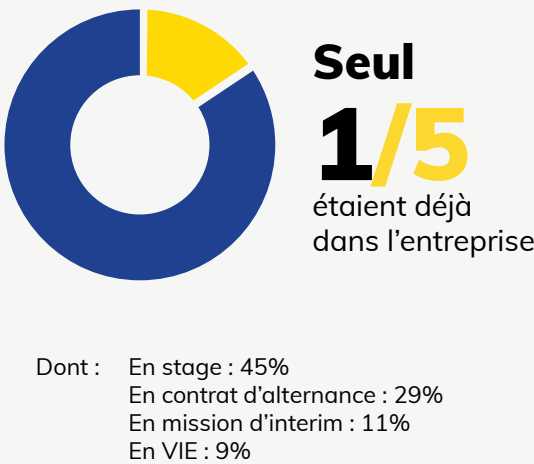
Quelles possibilités offrez vous aux étudiants pendant leurs études ?



Source : Stepstone - 2018

En France les jeunes diplômés sont moins nombreux à trouver un emploi dans l'entreprise où ils ont effectué leur stage ou été en apprentissage

Seul un jeune sur cinq était dans l'entreprise y compris chez les BAC +5 et plus



	Bac	+2	+3/4	+5/+
33 Une candidature spontanée	41	33	31	22
26 Réponse à une annonce précise	19	26	31	24
20 Déjà dans l'entreprise	16	25	24	21
17 Cooptation, réseau de connaissance	20	13	12	19

Source : ppt_observatoire_du_1er_emploi_ipsos_pour_my_job_glasses_vdef.pdf

Types d'insertion (CDI, CDD/Intérim, apprentissage, indépendant)

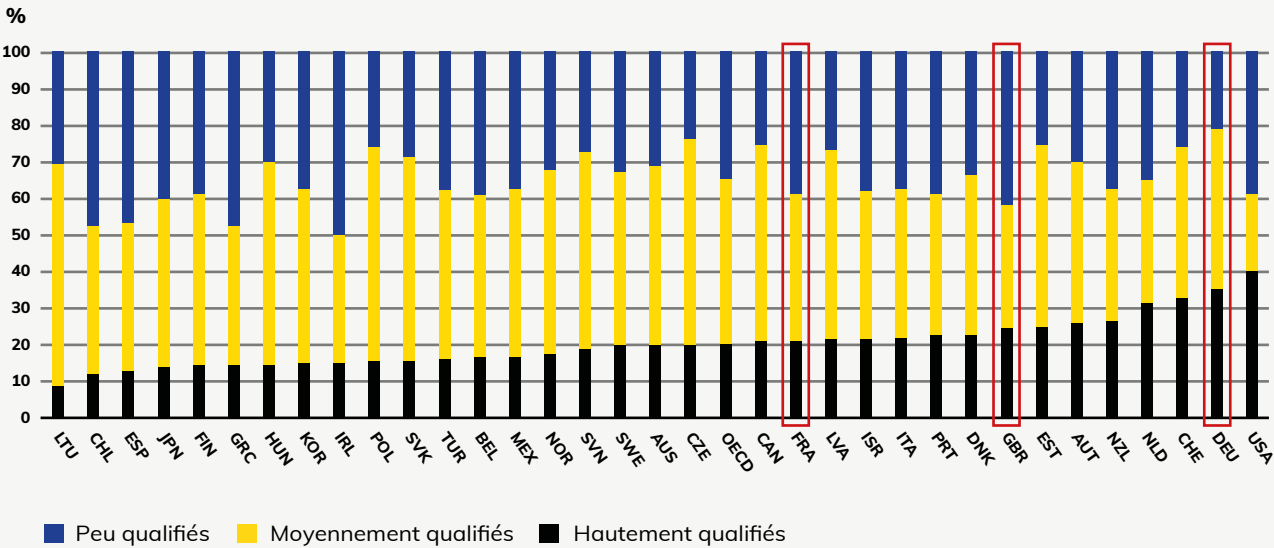
En 2018, 69 % des Bac+5 français ont signé un CDI dans les 12 mois⁵³ suivant l'obtention de leur diplôme et 25 % un CDD. À noter que la part des jeunes diplômés en CDI a connu une augmentation de plus de 13 points entre 2015 et 2018 grâce à l'embellie qu'a connue l'économie française sur cette période. Enfin, plus de la moitié d'entre eux (57 %) ont un statut cadre. Il est cependant très plausible que la conjoncture liée à la pandémie conduise à un recul notable du nombre de recrutements en CDI en 2021 *a minima*, en particulier pour les filières de métiers les moins demandées par les entreprises.

S'agissant de l'apprentissage et des apprentis suivant un cursus d'enseignement général, de grandes différences existent entre les pays en ce qui concerne les niveaux professionnels suivis. L'apprentissage en France se caractérise par une part importante de formations dans les métiers dits professionnalisants à dominante industrielle et BTP. Alors qu'en Allemagne, et en Suisse, plus du tiers des apprentis suivent des formations tertiaires de haut niveau. Effectivement le niveau des formations duales allemandes est le plus souvent comparable à celui d'une Licence.

53 : Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s - Apec – mai 2020.

Répartition des diplômés de la formation professionnelle par niveaux d'occupation

Pourcentage des diplômés (15-34 ans)



Source : OCDE 2020 Perspectives de l'emploi, La sécurité des travailleurs et la crise de la Covid-19

Une majorité des jeunes diplômés britanniques embauchés en « CDI »

Les données tirées de l'enquête annuelle réalisée par la Higher Education Statistics Agency (HESA) auprès des diplômés britanniques, montrent qu'une majorité d'entre eux sont en CDI (open-ended contract) (57 %) ou en CDD de 12 mois ou plus (35 %). Si ces chiffres sont relativement similaires à ceux observés pour les

jeunes français, cela ne signifie cependant pas que les jeunes britanniques en CDI bénéficient d'une importante stabilité de l'emploi, contrairement à la France. La législation sur la protection de l'emploi est beaucoup plus souple en Grande-Bretagne, facilitant l'embauche d'un jeune en CDI, ainsi que son licenciement.

Types d'activités des diplômés travaillant pour un employeur en Grande-Bretagne par niveaux de diplôme obtenu

	Troisième cycle (Recherche)	Troisième cycle (enseignement)	Baccalauréat/ Licence	Autres CAP/BEP	Diplôme inconnu	TOTAL
Contrat permanent	57%	77%	73%	78%	74%	74%
Contrat à durée déterminée supérieur ou égal à 12 mois	35%	14%	15%	9%	11%	15%
Contrat à durée déterminée de moins de 12 mois	5%	4%	4%	3%	3%	4%
Intérim	1%	2%	2%	2%	2%	2%
En contrat temporaire	1%	1%	3%	5%	5%	3%
Sur un contrat "zéro heure"	1%	1%	1%	2%	2%	1%
Volontariat	0%	0%	1%	0%	1%	1%
Stage	1%	1%	1%	2%	1%	1%
Autres	100%	100%	100%	100%	100%	100%

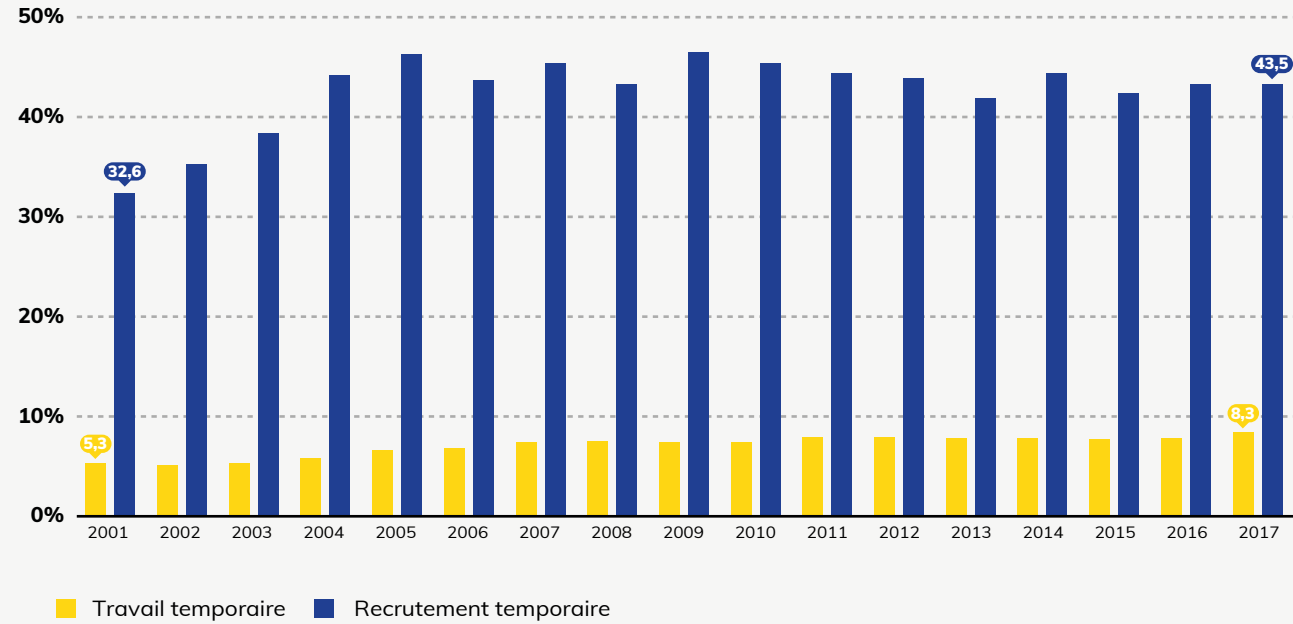
Source : Enquête sur les résultats des diplômés - HESA 2019

En Allemagne les CDD sont fréquents pour les jeunes qui intègrent le marché du travail ou qui changent d'emploi. Cependant **Werner Eichhorts**, chercheur à l'Institut Zukunft für Arbeit (IZA) constate en 2017 que la transition d'un CDD à un CDI chez le même employeur est nettement plus élevée en Allemagne (la transition concerne 50 % des CDD) que la proportion de CDD en

tant que contrat unique. Les CDD ont donc plus souvent la fonction d'une période d'essai plus longue⁵⁴. En général, la part des CDD était de 8,3 % en Allemagne en 2017, alors que la part des recrutements en CDD dans l'ensemble des recrutements s'élevait quant à elle à 43,5 %

De plus en plus d'emplois temporaires

Part des contrats de travail à durée déterminée dans l'emploi total de l'entreprise*



*À l'exclusion des stagiaires ; tant les salariés assujettis aux cotisations de sécurité sociale que les salariés non assujettis aux cotisations de sécurité sociale, les fonctionnaires ou les propriétaires exploitants ainsi que les salariés marginaux et autres en Allemagne. Les embauches temporaires concernent le premier semestre de chaque année.

Source : IAB

Le premier emploi occupé par les diplômés britanniques correspond globalement à la filière d'étude suivie

Chaque année, la Higher Education Statistics Agency interroge les diplômés sur leur situation 15 mois après la fin de leurs études. Il ressort dans la dernière enquête réalisée⁵⁵ que pour les diplômés du supérieur, 80 % de ceux qui sont employés à temps plein sont d'accord sur le fait qu'ils « utilisent ce qu'ils ont appris durant leurs études dans leur emploi actuel ». La proportion d'anciens étudiants « d'accord » étant à peine moindre pour ceux travaillant à temps partiel. Au regard de ces résultats, il est important de noter que les établissements britanniques déploient d'autant plus d'efforts pour que l'enseignement soit en phase avec les

attentes des entreprises (de même que leurs services carrières ont des effectifs beaucoup plus conséquents que ceux des établissements français et allemands) que leurs performances sont évaluées chaque année au travers de l'enquête de la haute autorité britannique des statistiques sur l'éducation (HESA), dont les résultats sont systématiquement rendus publics. Ceci permet à la fois aux jeunes de choisir l'université qui sera la plus pertinente en matière de débouchés vers l'emploi, et aux entreprises d'aller chercher les talents dans celles où les jeunes sont les mieux préparés à répondre à leurs besoins.

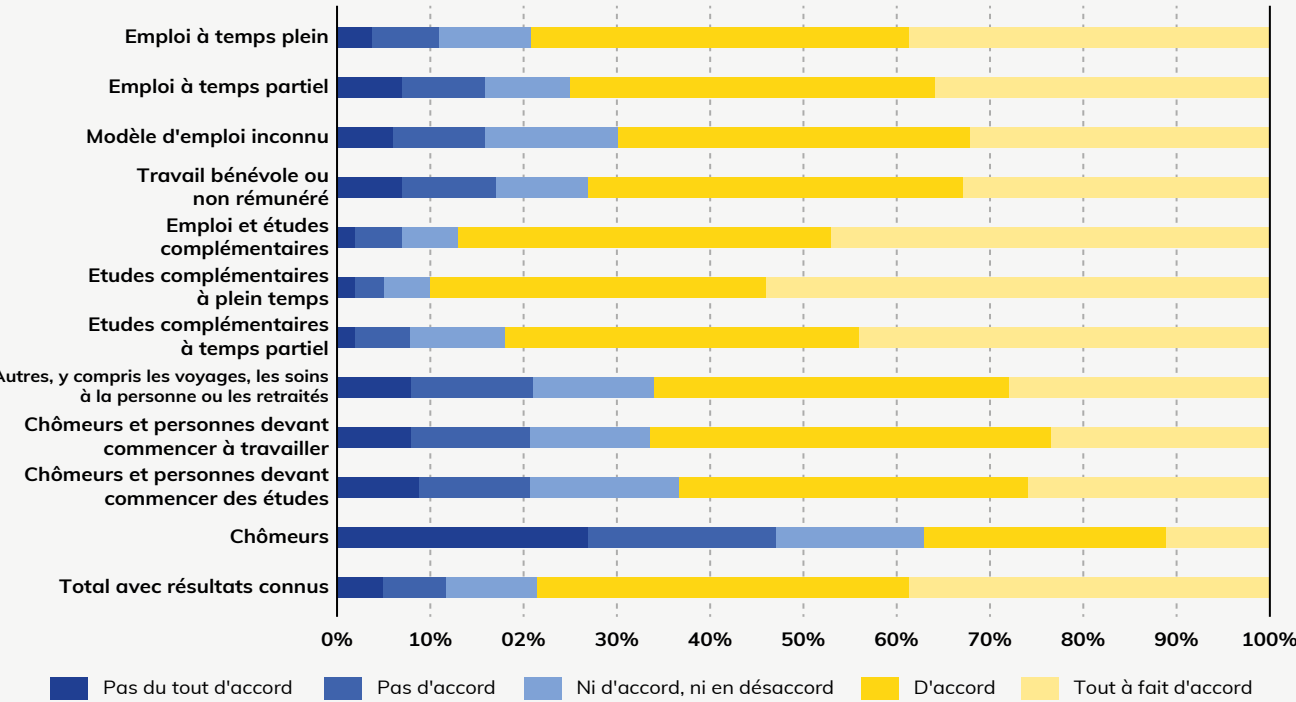
54 : <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/befristung-eichhorst-interview-101.html>

55 : Enquête sur les résultats des diplômés - Année académique 2017/18 - HESA.

Réflexions de diplômés sur les activités, le pays du prestataire, le domicile, le type de prestataire et le niveau de qualification obtenu

Année académique 2017/18

Pays du prestataire : Tous Domiciliation : Toutes Type de prestataire : Tous Niveau de qualification : Tous
Réflexion du diplômé : J'utilise ce que j'ai appris pendant mes études dans mon activité actuelle



Source : Statistiques sur les résultats des diplômés de l'enseignement supérieur : Royaume-Uni, 2017/18

INTERVIEW

Rachel Hewitt – HEPI

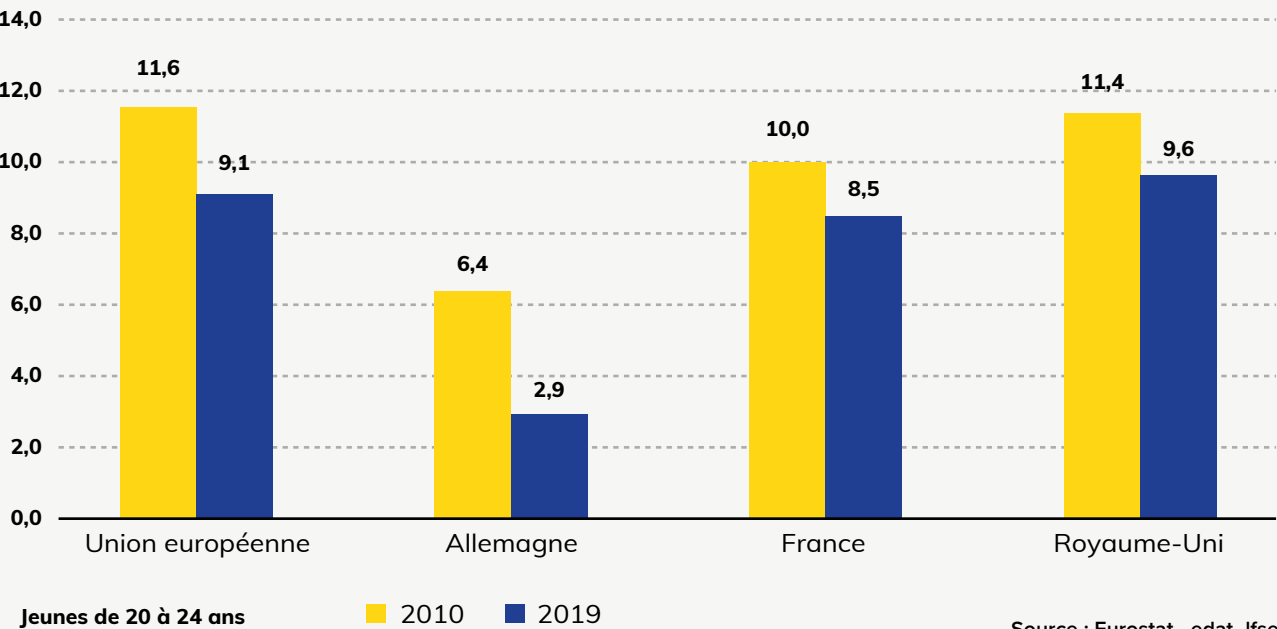
PAGE 150

Des taux de chômage comparables à ceux observés pour la population active

D'une manière générale, bien qu'obtenir un diplôme de niveau Licence et plus représente théoriquement une garantie plus grande d'accéder à l'emploi, les taux de chômage observés pour ces niveaux d'études sont relativement comparables à ceux de la population active. Un fait notable toutefois est que le taux de chômage des jeunes diplômés britanniques est supérieur à celui observé pour les jeunes diplômés français. Ceci alors même qu'en 2019 le taux de chômage global de la Grande-Bretagne (3,8 %) se situait à un niveau bien inférieur à celui de la France (8,5 %). Il semblerait

donc que l'insertion des jeunes britanniques soit moins corrélée avec la situation économique du pays qu'en France. En revanche, les jeunes allemands ont, de leur côté, un taux de chômage (2,9 %) proche de celui calculé pour l'ensemble de la population active (3,2 %) en 2019. Le contexte économique particulièrement favorable de ces dernières années a fortement contribué à nourrir une demande soutenue de main-d'œuvre, avec pour conséquence un taux de chômage qui a notablement baissé au cours de ces dernières années.

Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur (CITE 5-8) - 2019



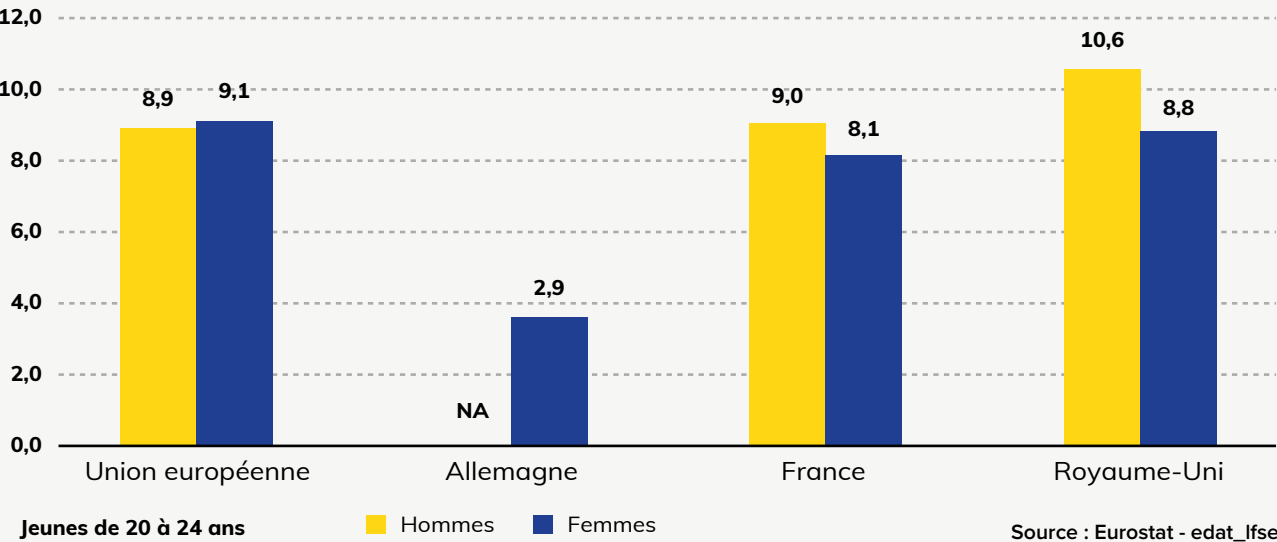
Source : Eurostat - edat_ifse_21

Les jeunes femmes diplômées britanniques et françaises moins au chômage que les hommes

À retenir : les données tirées d'Eurostat 2019 montrent que les jeunes femmes britanniques et françaises ayant suivi des études supérieures sont moins au chômage que leurs homologues masculins avec des écarts allant de 0,9 à 1,8 point. Cette différence tient peut-être au fait que les femmes seraient proportionnellement plus

nombreuses que les hommes à accepter un emploi d'un niveau de qualification moindre que celui auquel elles pourraient prétendre compte tenu du niveau de leur diplôme. Cependant nous n'avons trouvé aucune étude permettant de valider ou invalider cette tentative d'explication.

Comparaison des taux de chômage hommes-femmes des diplômés de l'enseignement supérieur (CITE 5-8) - 2019



Source : Eurostat - edat_ifse_21



INTERVIEW

Rachel HEWITT
Directrice à l'HEPI,
Higher Education Policy Institute,
Royaume-Uni

“ Les services carrières d'aujourd'hui doivent se concentrer sur les personnes démotivées, celles qui ne viennent pas les voir ”

Rachel a rejoint l'HEPI en novembre 2018, en tant que directrice de la Politique et du Plaidoyer. Elle a écrit sur une grande variété de questions relatives à la politique de l'enseignement supérieur, y compris la demande future d'enseignement supérieur et l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes diplômés. Avant de rejoindre l'HEPI, Rachel a occupé un certain nombre de postes à l'Agence des Statistiques de l'Enseignement Supérieur (HESA), axés sur la politique et la gouvernance des données et sur les exigences de collecte d'informations pouvant être satisfaites à partir des données de l'HESA. Rachel a également dirigé l'examen des données sur les destinations des diplômés et a conçu et mis en œuvre la nouvelle enquête sur les résultats des diplômés.

Quelles sont les priorités du gouvernement britannique à l'heure actuelle ?

Le gouvernement soutient les jeunes talents dans les premières étapes de leur carrière, comme en France. Ici, c'est surtout le cas pour l'alternance, par le biais de subventions aux employeurs. Mais les diplômés qui entrent sur le marché du travail et les étudiants qui terminent leurs études attendent aussi un soutien spécifique. Beaucoup d'opportunités ont été perdues ces derniers mois, c'est une période difficile pour eux. En avril, nous commençons tout juste à voir l'impact de la Covid, maintenant nous avons une idée de l'ampleur du problème. Dans un rapport que nous avons publié récemment, près de 50 % se sentent moins confiants en raison du contexte actuel. Comment ces jeunes peuvent-ils acquérir une expérience professionnelle pendant leurs études, et être mieux préparés pour entrer dans un marché du travail incertain ? C'est la question que nous devons nous poser.

“... la réaction des entreprises (à la crise sanitaire) pourrait affecter la diversité du recrutement car elles sont centrées sur leur rentabilité économique pour le moment ”

Voyez-vous une évolution dans les services carrières ? Quel type de soutien fournissent-ils aux étudiants et jeunes diplômés ?

Les universités et les écoles ont dû faire face à toute une série de défis. Ils ont dû déplacer tous leurs enseignements en ligne, s'assurer que les campus soient sûrs et préparer les étudiants au marché du travail - ce dernier aspect a été le plus important. Au cours des cinq dernières années, il y avait déjà eu une évolution en ce sens. Les universités et écoles se sont beaucoup plus concentrées sur l'expérience que vivaient les étudiants pendant leurs études, mais aussi sur le soutien à leur carrière. Une université nous a récemment dit que ses deux priorités étaient les admissions - faire entrer les gens dans l'université - mais aussi gérer la « sortie » des étudiants, c'est-à-dire les aider à trouver le bon emploi. En ce sens, beaucoup d'initiatives visent à préparer les étudiants aux entretiens en ligne, au travail en ligne.

Avez-vous le sentiment que les entreprises changent leur approche des candidats ?

Le premier impact a été une réaction de repli, d'aversion pour le risque, ainsi qu'un gel des processus de recrutement. Les entreprises attendent de voir comment cela se passe. Avant la crise, il existait des possibilités pour une plus grande diversité de candidats. Ils pouvaient faire leurs preuves plus facilement. Mais la réaction des entreprises pourrait affecter la diversité du recrutement, car elles sont centrées sur leur rentabilité économique pour le moment.

Tout n'est pas négatif. Un aspect encourageant de la situation actuelle, c'est la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail flexibles. Comme nous avons tous travaillé à domicile, le recrutement en ligne ou le travail à distance pourrait rester pour de bon. Il y a des avantages à conserver certaines habitudes virtuelles. Les universités se posent les mêmes questions sur l'apprentissage en ligne.

“ Beaucoup de diplômés vont dans un secteur différent de celui où ils ont fait leurs études, en utilisant la base de compétences plus large qu'ils ont acquis lors de leurs études ”

Dans les médias, quels signaux voyez-vous concernant la crise actuelle ?

Il y a peu d'informations disponibles pour le moment, mais nous pouvons tirer quelques enseignements de la crise de 2008. De la même manière, nous observons que moins de jeunes diplômés travaillent à leur compte ou vont dans des start-ups parce qu'ils sont conscients des enjeux économiques. La différence cette fois-ci, c'est que certaines industries ont été fermées et sont plus lourdement touchées (hôtellerie, compagnies aériennes). Les diplômés qui étudient dans ces secteurs sont confrontés à davantage de problèmes.

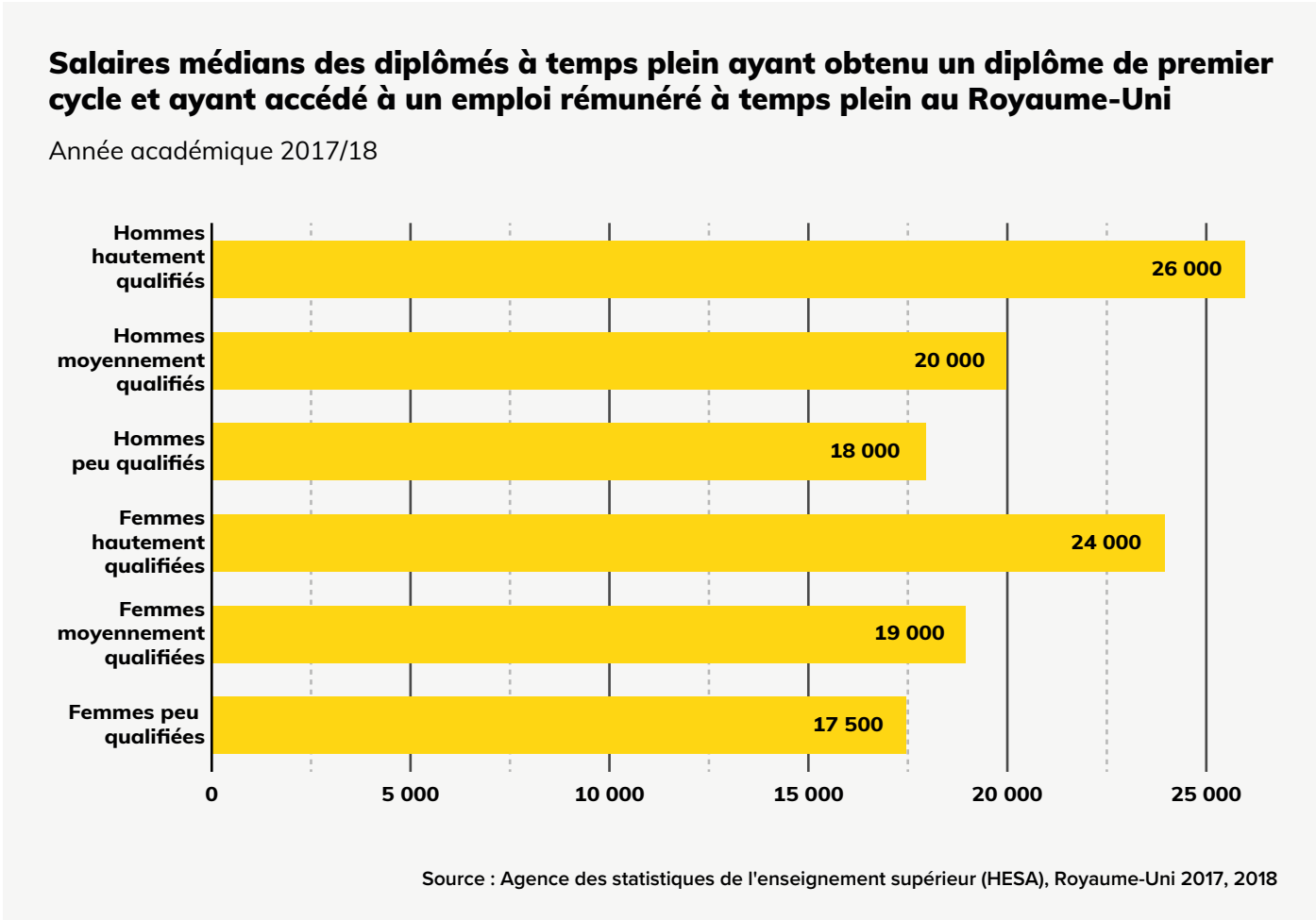
Cependant, beaucoup d'employeurs au UK ne sont pas limités par le type de diplôme que vous possédez. Beaucoup de diplômés vont dans un secteur différent de celui où ils ont fait leurs études, en utilisant la base de compétences plus large qu'ils ont acquis lors de leurs études. C'est un avantage pour les étudiants qui ont plus de possibilités d'entrer sur le marché du travail. Cet état d'esprit est tellement ancré dans le système britannique qu'il le restera même en cas de crise. C'est pourquoi les services d'orientation professionnelle sont si importants, pour expliquer tous les types d'emplois que les jeunes peuvent exercer. Les étudiants peuvent parfois se limiter eux-mêmes.

À l'avenir, que pourraient faire les services de l'emploi pour faciliter l'intégration des diplômés dans le marché du travail actuel ?

Cela dépend des secteurs. Dans certains secteurs, seuls certains postes seront disponibles donc on risque d'avoir une réaction de protection, avec des processus très armés, pour vérifier que l'on ne se trompera pas. Il y a des secteurs d'activités où les RH vont répartir les rôles différemment entre candidats, managers et RH, et répartir la prise de décision. Je ne crois pas qu'une décision puisse reposer sur les épaules d'une personne. Personne ne connaît les facteurs exogènes qui vont impacter les entreprises dans le futur. Nous sommes dans un environnement, une société faite d'incertitudes. Pour la fonction RH, cela pose une vraie dissonance cognitive, mais c'est au cœur de notre métier. La nouvelle génération est bien armée pour répondre à cette incertitude, s'intéressant plus à la valeur qu'au prix des relations ou des choses.

I. Niveaux de salaires d'entrée

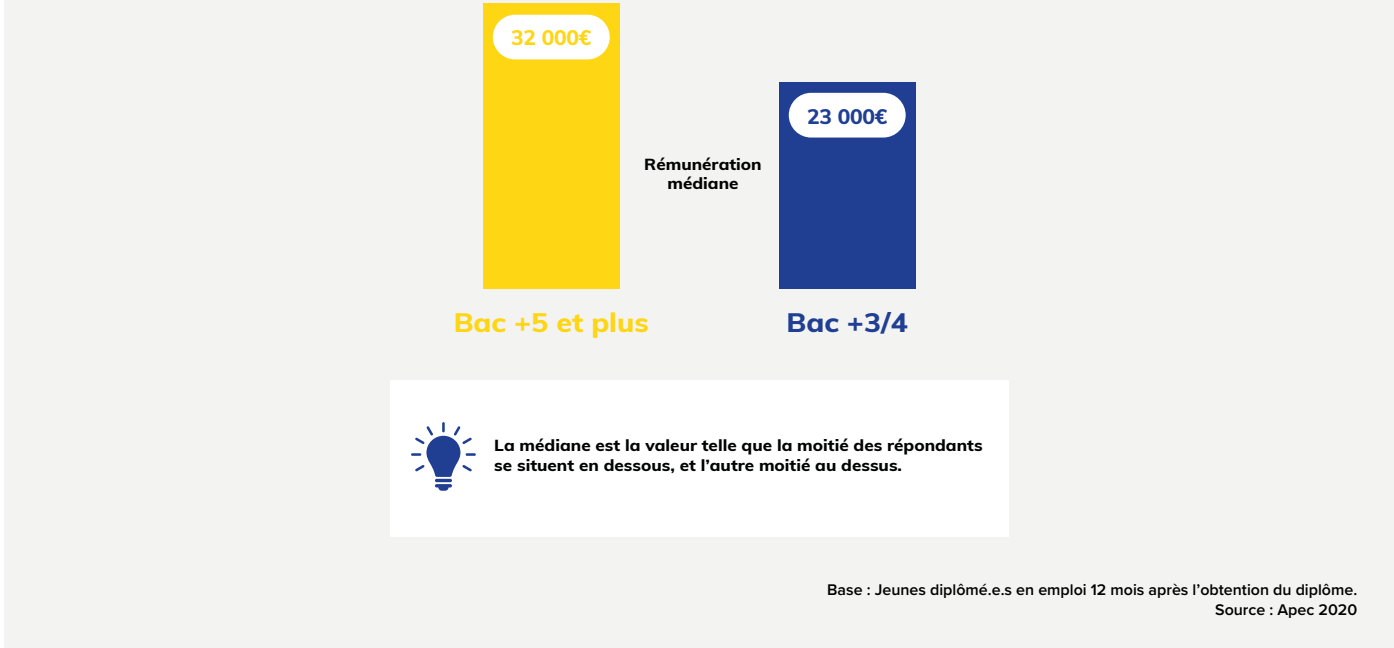
Bien qu'il soit difficile de considérer des niveaux de salaires moyens pour un premier emploi occupé (tant ils peuvent varier selon la filière suivie, le niveau atteint et l'établissement d'enseignement d'origine), les études et statistiques existantes estiment le salaire moyen d'entrée en Grande-Bretagne entre 22 000 et 24 000 Livres sterling (soit entre 24 000 et 27 000 euros). À noter toutefois que plus le niveau de qualification est élevé, plus l'écart entre hommes et femmes se creuse au détriment de ces dernières.



En France, le baromètre sur l'emploi des jeunes diplômés de la promotion 2018 qui est réalisé par l'Apec⁵⁶ indique des niveaux de salaires bruts médians situés entre 23 000 (Bac +3/4) et 32 000 euros (Bac +5 et plus) douze mois après l'obtention de leur diplôme. Il est cependant très plausible que ces niveaux de salaires d'entrée connaissent une baisse dans les prochaines années. D'une part sous l'impact d'une réduction des opportunités d'emplois, et d'autre part sous l'impact de la réorientation attendue de jeunes diplômés vers des emplois moins bien rémunérés que ceux auxquels ils auraient pu prétendre avant la crise de la Covid-19.

56 : Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômés - Apec.

Rémunération brute annuelle



En Allemagne, une analyse conduite par Stepstone⁵⁷ en 2020 (sur la base de 128 000 cas), montre qu'en moyenne les spécialistes et cadres avec un diplôme universitaire, et moins de deux ans d'expérience, gagnent en moyenne 46 093 euros en salaire brut annuel. Ce sont en particulier les jeunes diplômés des filières de droit, médecine, informatique (niveau Doctorat) et mathématiques, gestion, sciences naturelles et ingénierie qui gagnent le plus⁵⁸.



57 : Stepstone, Gehaltsreport 2020.
58 : Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183075/umfrage/einstiegsgehaelter-fuer-hochschulabsolventen-nach-studienrichtung/>

06

POINT SUR LA CRISE SANITAIRE ; COVID-19 : RUPTURE OU ACCÉLÉRATION ?

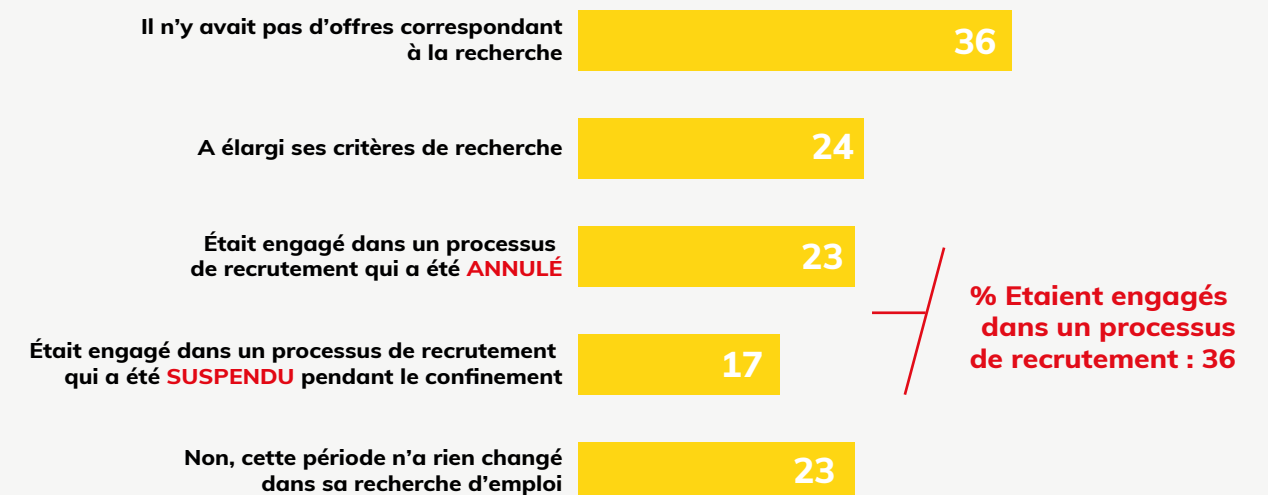
« Finalement ce ne sera pas possible ! » C'est une phrase que beaucoup de jeunes diplômés ont entendue au moment où la crise de la Covid-19 est venue bloquer des pans entiers de nos économies. Ce choc incroyable a eu d'importantes répercussions sur l'emploi. L'augmentation galopante des taux de chômage en témoigne durement malgré la mise en œuvre rapide de dispositifs de chômage partiel et de soutien aux entreprises (dont plusieurs millions de salariés ont pu bénéficier partout en Europe).

Quant à eux, les futurs diplômés et jeunes tout juste en possession de leur diplôme ont été nombreux à trouver porte close au moment où ils s'apprêtaient à débiter leur vie professionnelle.

En France, un sondage commandité par la Fédération des Associations Générales Étudiantes en juin 2020⁵⁹ indique que 36 % des jeunes qui étaient engagés dans une recherche d'emploi ont vu leur processus de recrutement annulé ou suspendu pendant le confinement.

L'impact de la crise sur la recherche d'emploi (%)

Question : « Le contexte de crise actuel a-t-il modifié votre recherche d'emploi ? »



Source : Sondage FAGE-IPSOS auprès des jeunes – Juin 2020

Par ailleurs, les entreprises qui, même dans des proportions réduites, ont continué à recruter ont dû radicalement faire évoluer leur processus et accélérer leur transition vers des pratiques davantage digitales. De nombreux experts ont prédit que la crise de la Covid-19 allait conduire à leur généralisation et à une adoption accélérée des dispositifs faisant appel à l'intelligence artificielle. La question reste posée. Quoi qu'il en soit, ces transitions vers de « nouvelles »

pratiques, volontaires ou subies, sont riches d'enseignements, positifs comme négatifs.

Et nous nous attacherons notamment dans nos scénarii sur le futur du recrutement des jeunes diplômés à les étudier et à identifier leurs bénéfices, notamment sur la base des pratiques RH et d'avis d'experts de ces sujets. Nous analyserons aussi leurs limites et les garde-fous à mettre en place.

59 : Les jeunes face à la CRISE : l'urgence d'agir – Sondage FAGE – IPSOS – juin 2020.

A. Un arrêt brutal du recrutement de jeunes diplômés ?

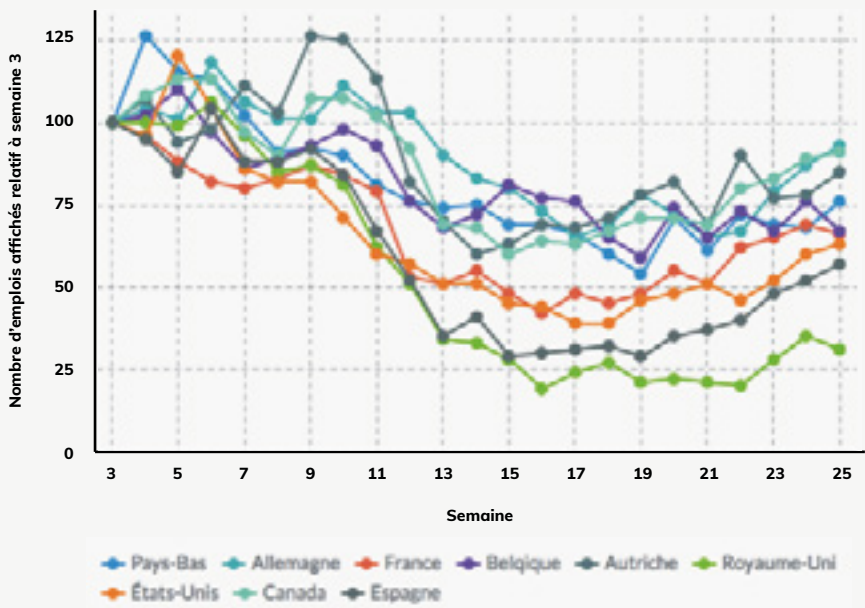
Cela a pris 13 semaines pour comprendre que la crise de la Covid-19 allait impacter le reste de l'année 2020. Alors que les étudiants et futurs diplômés furent rapidement touchés par l'arrêt des cours et l'évanouissement de stages obligatoires durant leur cursus, ils étaient encore relativement nombreux en début de crise à être optimistes pour le restant de l'année.

Une enquête réalisée par le Higher Education Policy Institute (HEPI UK) en collaboration avec JobTeaser sondait en avril 2020 les étudiants britanniques sur leur perception de l'impact de la pandémie. En avril, moins d'un tiers (29 %) disait qu'elle avait changé quelque chose, contre 71 % affirmant le contraire. Certes les étudiants en 3e année portaient un jugement plus nuancé (seuls 58 % considéraient que la pandémie

n'avait rien changé). Alors que plus avant, huit étudiants sur 10 étaient confiants dans l'obtention d'un emploi une fois leur diplôme obtenu !

Depuis lors, les perspectives se sont dramatiquement dégradées dans une majorité de pays. Le cabinet d'étude Textkernel a ainsi calculé que le nombre d'offres d'emplois publiées en ligne avait fondu à mi-avril pour ne représenter plus que 19 % des offres publiées en janvier en Grande-Bretagne et 42 % en France. Les offres publiées en Allemagne ayant comparativement bien moins reculé (63 % des offres publiées en janvier au point le plus bas). Partant de cette mesure, l'impact sur les perspectives d'emploi et de stages pour les jeunes diplômés est notablement amplifié.

Taux de participation à l'enseignement supérieur (niveaux 5-8) - 2018



Source : TextKernel – JobFeed – 2020

Depuis lors, les jeunes diplômés allemands, jusque-là plus préservés que leurs homologues des autres pays, ont également vu les opportunités d'emploi reculer singulièrement. Dans sa note de conjoncture du mois d'août 2020⁶⁰, l'IAB (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung - Institut de recherche sur l'emploi) note qu'après une baisse de 25 % des postes vacants

au 1er trimestre, la tendance à la baisse s'est poursuivie au second trimestre avec une nouvelle baisse de 18 % par rapport au trimestre précédent.

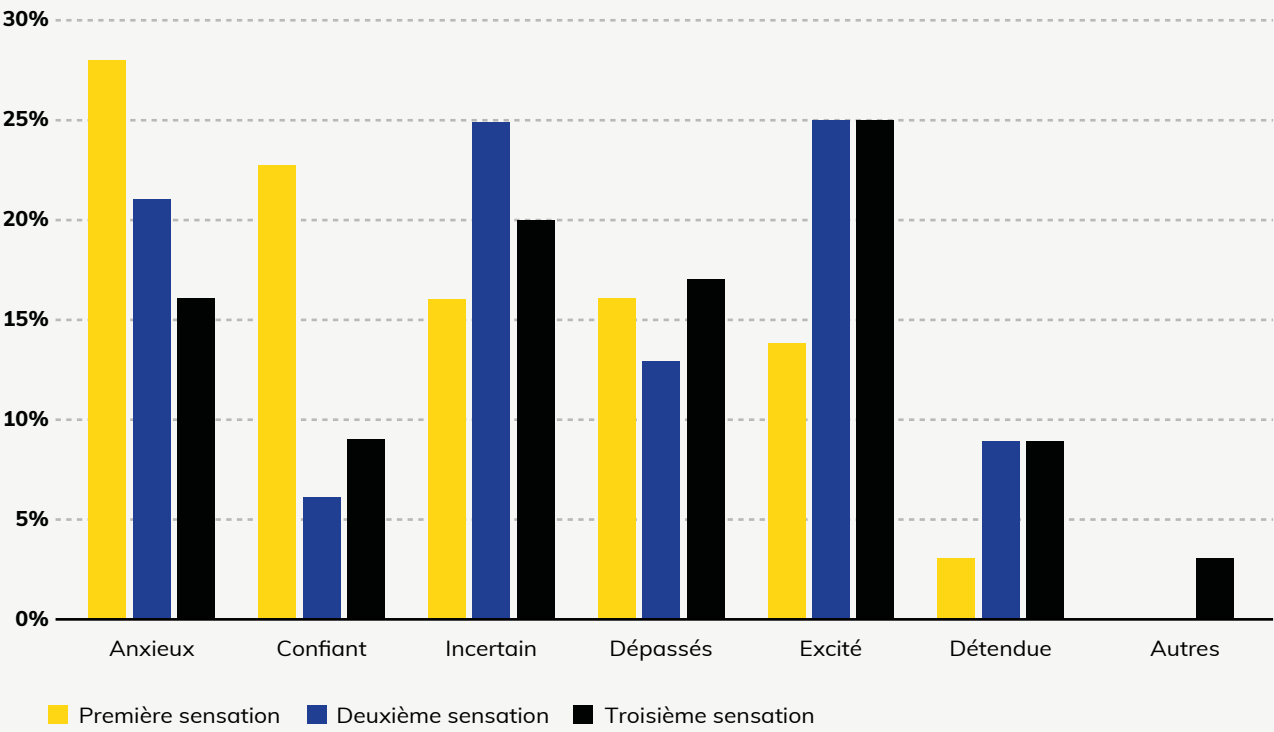
En Grande-Bretagne, L'Institut for Students Employers (ISE - UK) suite à une étude conduite en juillet 2020⁶¹ auprès des professionnels du recrutement et de

l'orientation des jeunes diplômés de 21 pays note qu'« alors que les diplômés échappent souvent aux pires effets des récessions, les volumes d'offres les visant sont fortement liés à la santé de l'économie. Aussi l'ampleur de la crise actuelle, impactant les actifs de tous niveaux, sera très certainement particulièrement difficile pour ceux entrant pour la première fois sur le marché du travail ». Elle note plus loin que « les employeurs interviewés considèrent que le volume des recrutements

de jeunes diplômés est en baisse significative et qu'il continuera certainement à se réduire en 2021 ».

Au demeurant, comme le fait ressortir l'étude réalisée par HEPI-JobTeaser en Grande-Bretagne, les étudiants et jeunes diplômés ont tout à fait conscience qu'ils ne seront certainement pas les premiers sollicités par les entreprises qui continueront encore à recruter.

Comment vous sentez-vous lorsque vous envisagez votre future carrière ?



Source : ROYAUME-UNI. Ouvert aux affaires ? L'avis des étudiants sur l'entrée sur le marché du travail HEPI-JobTeaser - avril 2020

En France : une classe d'âge déstabilisée, mais pas inquiète

La toute dernière enquête conduite par JobTeaser courant septembre 2020, fait ressortir un niveau de confiance qui peut surprendre dans le contexte de la crise actuelle, mais qui est toutefois avéré. Ainsi 46 % des étudiants et jeunes diplômés français s'estiment confiants, voire très confiants, face à la crise actuelle, 33 % sont neutres et seuls 21 % se sentent incertains.

En outre, 42 % des étudiants et jeunes diplômés français

se sentent confiants par rapport à leurs perspectives de carrière futures, 41 % sont neutres et 17 % déclarent être pessimistes quant à leurs perspectives professionnelles futures.

Une confiance qui se traduit cependant pour certains d'entre eux par un niveau d'exigence plus fort sur le poste, le contexte et l'environnement de travail à l'égard des emplois recherchés.

60 : Résultats des recherches de la CCI sur la crise de la Corona - Évaluation intermédiaire et perspectives - CCI - vers 2020.
61 : Covid-19 : Impacts mondiaux sur le recrutement des diplômés - Juillet 2020 - Institut des étudiants employeurs.

Évolution des exigences

Depuis la crise sanitaire, comment ton exigence a-t-elle changé :	
Je suis moins exigeant.e sur ces deux aspects	4,65%
Je suis moins exigeant.e sur l'environnement de travail	5,64%
Je suis moins exigeant.e sur le poste, le contexte de travail	6,74%
Je suis plus exigeant.e sur ces deux aspects	15,68%
Je suis plus exigeant.e sur l'environnement de travail	15,77%
Je suis plus exigeant.e sur le poste, le contexte de travail	10,86%
Mon exigence est constante	40,65%
Total général	100,00%

Source : Enquête JobTeaser auprès des étudiants et des jeunes diplômés – septembre 2020

Ces résultats témoignent d'une vision teintée d'optimisme, mais pas à n'importe quelles conditions. Ils peuvent également exprimer une croyance, ou espérance que cette crise ne sera qu'une parenthèse au regard de la situation extrêmement favorable des jeunes diplômés jusqu'à la fin de l'année 2019. Les chiffres de 2021 nous le diront.

Ainsi cette enquête [JobTeaser] conclut que les étudiants en Allemagne et en Autriche sont beaucoup plus optimistes quant à l'avenir qu'ils ne l'étaient au printemps. Sur les quelque 1 600 étudiants interrogés en septembre 2020. Près d'un tiers ont déclaré ne plus s'inquiéter de l'évolution générale, alors qu'en avril, plus de 90 % avaient exprimé une inquiétude générale. Ainsi, 50 % des étudiants sont optimistes quant à leurs perspectives de carrière et seul un étudiant sur cinq

(21 %) a un sentiment pessimiste.

Un sentiment que confirme **Karin Reuschenbach-Coutinho** - Head of Career Services de la Frankfurt School of Finance & Management qui observe que : « L'atmosphère est étonnamment bonne. Nous ne pouvons rien vous dire sur les drames du début d'une carrière ici. Cependant, certains d'entre nous doivent avoir un meilleur plan B. Il n'y a certes pas de garantie de trouver un emploi chez l'employeur de son choix pour les étudiants d'écoles de commerce ». Elle ajoute également « mais s'ils faisaient preuve de flexibilité, les nouveaux venus dans la profession n'auraient même pas à accepter une perte de salaire de départ ». De fait, la crise ne touche pas tout le monde de la même manière.



Pierre Lamblin
Directeur des Données, Études et Analyses
de l'Association Pour l'Emploi des Cadres
(Apec)

Néanmoins, en France, **Pierre Lamblin**, directeur des Données, Études et Analyses de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (Apec) juge que les effets de la crise de la Covid-19 sont surtout à venir : « Nous risquons de voir se former un effet domino d'une classe d'âge à une autre. Déjà parmi les BAC+5 diplômés en 2018, 15 % sont toujours à la recherche d'un emploi et 20 % ont des jobs "alimentaires". Ce sont donc 35 % des BAC+5 de 2018 qui ne sont pas particulièrement bien lotis. Cela veut aussi dire que ceux qui sortent des promotions 2020 vont se retrouver en compétition avec ceux des classes 2018 et 2019 qui n'ont pas trouvé d'emploi ou en ont accepté un pour vivre en attendant de trouver mieux ».

En outre, on peut craindre que les recherches des jeunes diplômés soient d'autant plus compromises que lorsque les entreprises recommenceront à recruter, elles se tourneront en premier lieu vers les collaborateurs dont elles auront dû se séparer durant la crise. C'est en tous les cas ce qu'observe une enquête du Groupe Adecco⁶² qui relève que 68 % des entreprises qui ont licencié certains de leurs employés ces derniers mois prévoient de les réembaucher dans les six prochains mois.

Il faut également ajouter le fait qu'en France « notre économie ne crée pas suffisamment d'emplois très qualifiés au regard de l'augmentation continue du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur. Cela génère deux phénomènes : un effet de concurrence sur les emplois les moins qualifiés et un phénomène de déclassement des plus qualifiés », observe **Hélène Garner**, directrice du département Travail Emploi Compétences de France Stratégie.

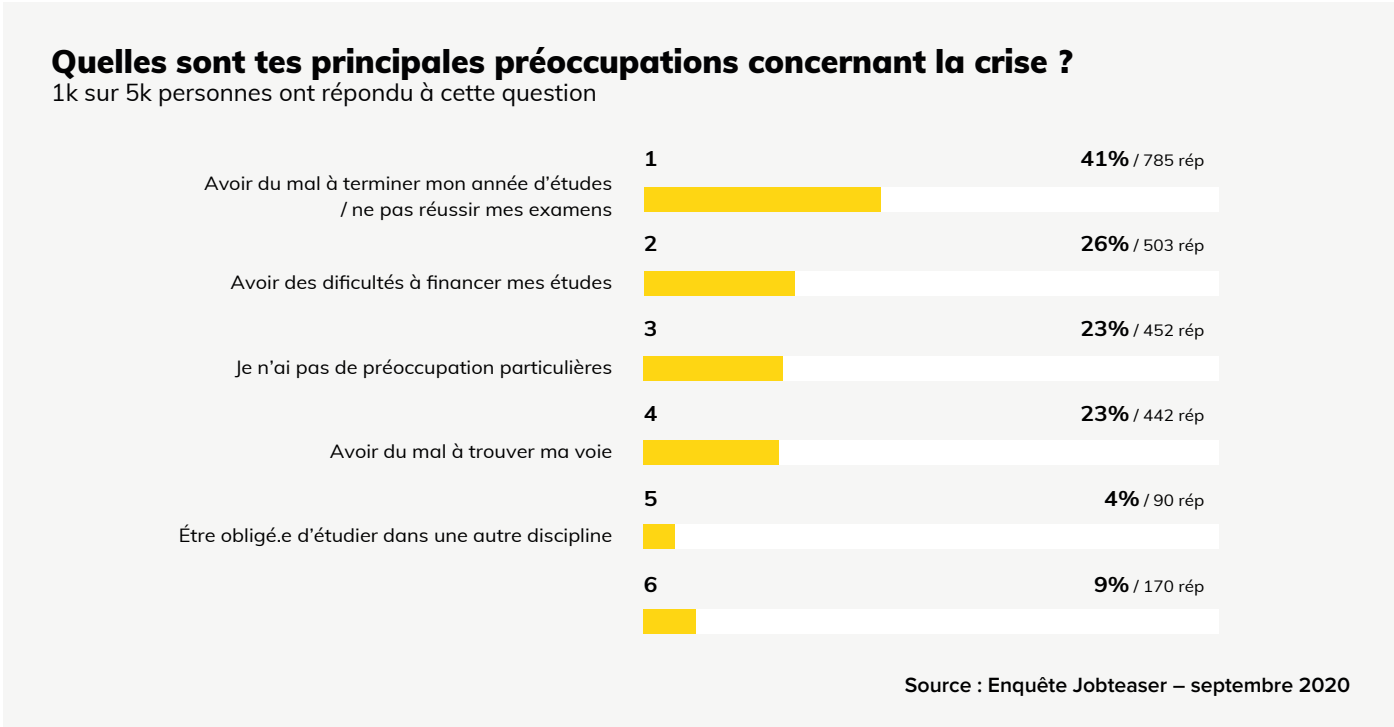
Effet domino à prévoir : une concurrence entre les jeunes diplômés et les collaborateurs dont les entreprises se sont séparés durant la crise, mais aussi une déqualification des emplois des plus diplômés. La pesée de ces différents phénomènes ne facilitera malheureusement pas l'insertion des jeunes diplômés une fois la crise passée.

L'inquiétude de ne pouvoir terminer ses études prédomine

Une enquête réalisée en France par la Fédération des Associations Générales Étudiantes (FAGE) en juin 2020⁶³, notait « qu'en en dépit des efforts déployés par les établissements, plus de huit étudiants sur 10 déclarent que le confinement a provoqué un décrochage de leurs études (84 %), un constat d'autant plus alarmant qu'il est considéré comme "très" ou "assez" important par 38 % d'entre eux. Ce sentiment s'accompagne de l'inquiétude de voir leur diplôme être dévalorisé, partagé par près d'un étudiant sur deux (45 %) ». Et d'ajouter que la moitié des étudiants ont vu

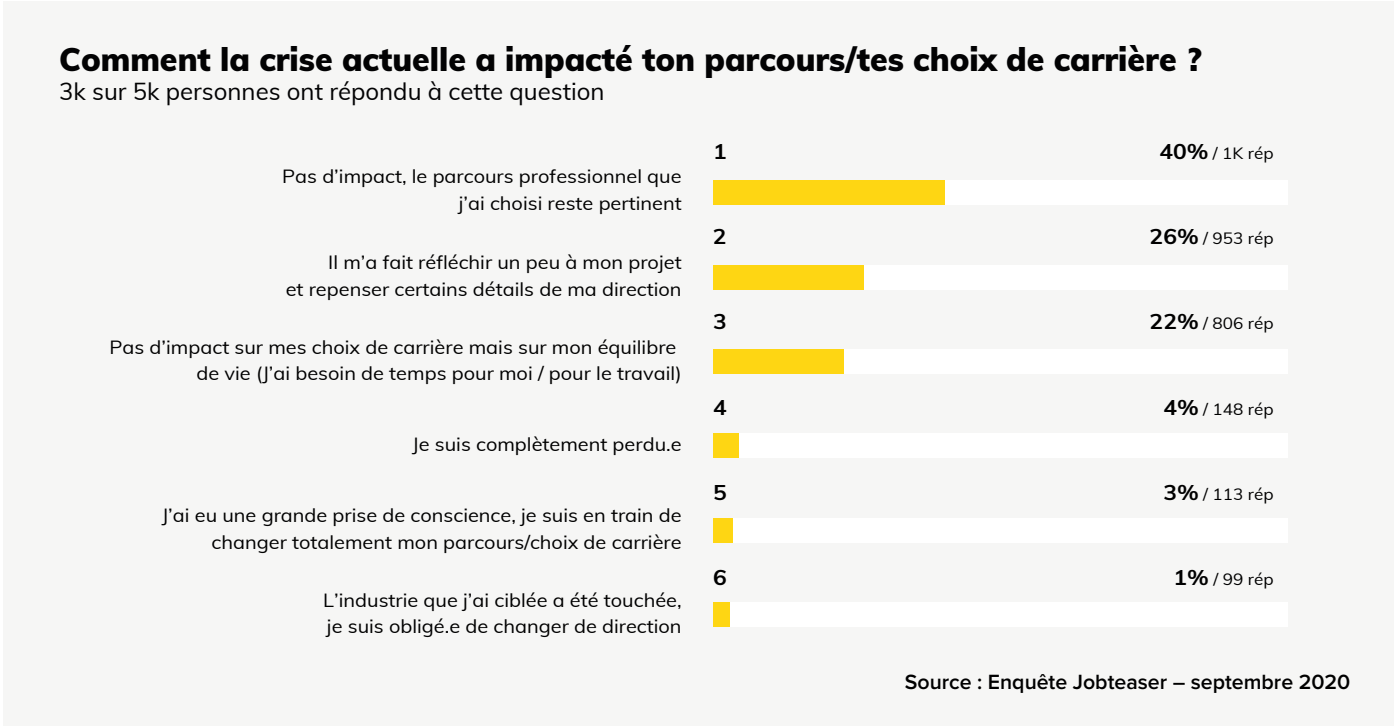
leur projet d'orientation et professionnel impacté pour l'année à venir. Soit en raison de retard, d'arrêt définitif ou qu'il aura évolué différemment par rapport aux intentions initiales (intentions revues à la baisse (15 %), réorientation (9 %)). Plus avant, les étudiants français interrogés par JobTeaser en septembre 2020 expriment leur inquiétude de ne pas pouvoir terminer leurs études (41 % craignent de ne pas les terminer ou de ne pas réussir leurs examens). Et un quart d'entre eux (26 %) craignent de rencontrer des difficultés pour financer leurs études.

62 : Adecco Group's Compensation and Workforce Trends survey Octobre 2020 – enquête sur la base des réponses de 1 150 responsables recrutement aux États-Unis.
63 : Les jeunes face à la crise : l'urgence d'agir – Sondage FAGE – IPSOS – juin 2020.



En comparaison, les jeunes étudiants allemands apparaissent moins préoccupés que leurs homologues français. En effet seuls 26 % d'entre eux disent être inquiets de ne pas pouvoir terminer leurs études ou réussir leurs examens, et 32 % disent ne pas avoir de préoccupation particulière (23 % pour les étudiants français). Seul le sujet du financement des études les préoccupe à des niveaux comparables (26 % des étudiants français et 30 % des étudiants allemands).

Cependant, malgré la crise une majorité des jeunes étudiants français restent confiants dans leurs choix de parcours professionnel à 88 % : pour 26 % ont simplement été conduits à repenser certains aspects de leurs choix et 22 % seulement déclarent un impact sur leur équilibre de vie. À peine 10 % d'entre eux considèrent être perdus/devoir changer de parcours ou de direction.



La comparaison avec la crise de 2008 où les entreprises de nombreux secteurs avaient gelé leurs recrutements et reporté ceux des jeunes diplômés a du même coup rapidement fait surface. Et nombreux sont les commentateurs pour rappeler qu'un arrêt brutal et prolongé des recrutements, notamment de jeunes, s'inscrit dans une vision court-termiste dont les impacts

sur l'attractivité et la pyramide des âges des entreprises se font durement ressentir sur plusieurs années.

Plus encore, il y a fort à parier que d'autres impacts plus diffus, quoique non moins importants, risquent de se faire également sentir dans les années à venir.

B. Vers le redéploiement des politiques de mobilité interne au détriment des jeunes diplômés ?

Les entreprises vont-elles davantage se tourner vers la mobilité interne au détriment de l'intégration de jeunes diplômés ? Cela reviendrait à privilégier une logique de mobilisation de compétences immédiatement disponibles et d'optimisation des coûts (un recrutement interne est estimé coûter en moyenne 50 % de moins qu'un recrutement externe).

Un élément frappant est l'évolution des pratiques des startups sur ce point. Une étude comparative entre les pratiques RH des entreprises du CAC 40 et du Next 40⁶⁴ (startups cotées en bourse), fait ressortir que si jusqu'à présent les recrutements externes étaient privilégiés par les DRH du Next 40 (à 74 % vs 26 % pour des

recrutements internes), la crise actuelle leur fait rejoindre les équilibres que l'on trouve dans les entreprises du CAC 40. Ainsi 42 % des DRH de startups prévoient désormais de favoriser la mobilité interne.

Certes, d'une manière générale la mobilité interne est depuis longtemps au cœur des politiques RH d'une majorité d'entreprises, notamment en Allemagne qui est l'un des champions en matière de parcours de carrière, et cela n'a pas affecté la nécessité de se doter de nouveaux talents. Mais leur nouvel essor aura à l'évidence un impact sur le volume des recrutements à venir. Il sera intéressant d'observer ce qu'il en sera dans les deux prochaines années.

C. Des politiques de recrutement de jeunes diplômés relocalisées ?

En même temps que le Plan de Relance européen doté de 750 milliards d'euros était approuvé en juillet 2020, le programme européen d'échange Erasmus a vu son budget amputé de 3 milliards d'euros.

Au-delà de la réduction du nombre d'étudiants qui en bénéficieront, se profile peut-être à l'horizon un recentrage des recrutements sur des jeunes diplômés davantage nationaux. Plus avant, pour celles des entreprises habituées à aller puiser dans les viviers d'universités implantées outre-Atlantique ou en Asie, les nouvelles contraintes sanitaires et de circulation imposées entre pays représenteront certainement une barrière, que beaucoup d'employeurs décideront de ne pas franchir, au moins dans un premier temps.

Partant de là, les jeunes diplômés nationaux auront-ils davantage d'opportunités d'être embauchés en raison

d'un nombre beaucoup plus limité de candidats venant de l'étranger ? En tout état de cause, les étudiants qui seront diplômés dans les prochaines années auront certainement des CV moins riches en stages à l'autre bout du monde. Stages que les recruteurs avaient presque pour habitude de considérer comme impératifs.

Reste que la quasi-institutionnalisation du travail à distance imposée par la Covid-19 dans beaucoup de secteurs d'activité et de métiers, peut aussi contribuer à élargir le sourcing hors des frontières. Pour **Anne Le Bruchec** – DRH de JobTeaser : « les politiques de remote étendent de facto le territoire de sourcing. Cela va permettre d'intervenir sur des zones de recrutement différentes. Au sein de JobTeaser, nous avons déjà élargi nos recherches au niveau national, voire européen, mais c'est certain ; le champ des possibles augmente, on casse les frontières géographiques. La nouvelle génération vit

64 : Next 40 & CAC 40 Après la crise sanitaire, quels seront les nouveaux défis RH ? Payfit – juillet 2020.

différemment la présence physique, l'interaction avec leurs contacts, donc l'asynchrone, le mode différé ne les

effraie pas. Les entreprises adopteront de plus en plus ces nouveaux codes. ».

D. La crise de la Covid-19 favorisera-t-elle le recrutement de jeunes diplômés en région ?

Dans le contexte de pénurie de talents qui a prévalu au cours de ces dernières années, quels recruteurs de grands groupes industriels ou de PME ne se sont pas plaints de rencontrer des difficultés prononcées à attirer des jeunes diplômés ailleurs que dans les grandes métropoles, notamment pour travailler dans des sites industriels installés en zone rurale ?

Or la crise de la Covid-19, avec le recours forcé au télétravail, a montré qu'il était possible de travailler efficacement à distance sans impact majeur sur la continuité de l'activité, dès lors que le travail ne nécessitait pas d'être en présentiel et que le management était organisé en conséquence.

Parallèlement, le confinement a exacerbé le souhait de trouver un travail qui apporte un équilibre entre vie professionnelle et vie privée auprès d'un certain nombre de jeunes. Cela leur permet aussi de rechercher un meilleur cadre de vie, au vert, à proximité ou non d'une ville.

Cette prise de conscience rencontrée par un grand nombre de jeunes, combinée avec les difficultés de trouver un emploi correspondant à la localisation de leur choix, va-t-elle conduire certains d'entre eux à se tourner vers des villes éloignées des grandes métropoles, voire dans des zones rurales ?

Une ville comme Paris se vide de ses habitants depuis près d'une décennie et selon une étude réalisée par Cadremploi, 84 % des cadres parisiens affirment que

la pandémie (et les événements des mois précédents ; grèves, gilets jaunes, etc.) a renforcé leur volonté de quitter Paris. Plus avant, 68 % des cadres souhaiteraient déménager pour partir « vivre au vert »⁶⁵.

De ces chiffres relevés à propos des cadres, peut-on en conclure qu'il en est, ou en sera-t-il, de même à l'avenir pour les jeunes diplômés ? On pourrait être tenté d'y répondre par l'affirmative alors que la crise a conduit à une réduction sensible du nombre des embauches. En tous les cas, pour les entreprises installées soit à proximité de métropoles de taille moyenne, soit ayant des sites de production en zone rurale, cette tendance représente une nouvelle opportunité pour attirer des talents qu'elles avaient jusqu'à présent du mal à recruter.

Ainsi, pour un groupe comme Thalès qui dispose d'environ 70 sites en France, le désir de mobilité des jeunes vers des villes de moindre importance pourrait contribuer à faciliter ses recrutements. C'est l'observation que fait **Vincent Mattei**, ex-directeur du Recrutement et de la mobilité de Thalès France : « le groupe Thales a un ancrage hyper local et nous avons 12 centres de recrutement en France, ce qui permet notamment aux équipes de recrutement d'être en proximité avec les managers pour la compréhension de leurs besoins. Or on se rend compte que les jeunes recherchent de plus en plus un cadre de vie, ce que Thalès, avec ses nombreux sites, est en mesure de proposer. Avec le mouvement actuel, certains des sites qui étaient jusqu'à présent peu attractifs pourraient effectivement le devenir ».

E. Vers une baisse des salaires d'entrée des jeunes diplômés

Contrairement aux périodes d'embellie économique favorables aux candidats et à une augmentation des salaires, les périodes de crise entraînent de facto une pression moindre sur les niveaux de salaires d'entrée, avec des marchés du travail où la demande d'emploi est supérieure à l'offre. Or, la crise générée par la Covid-19 fait courir un risque de reproduction du scénario de 2008. Une étude réalisée par des chercheurs de l'Université de Tennessee⁶⁶ a montré que les étudiants diplômés durant

une récession avaient des salaires 10 % moindres que dans d'autres contextes pour leur première année en emploi. Elle note par ailleurs que ce décrochage se maintenait durant les sept années suivantes. Les facteurs expliquant cette différence sont multiples : les niveaux de rémunérations proposés par les employeurs ont une tendance mécanique à baisser en raison de la loi de l'offre et de la demande d'emploi. En outre, les jeunes diplômés sont plus enclins à postuler à des offres

65 : Partir « vivre » au vert : les cadres disent OUI ! – Cadremploi 12 juin 2020.

66 : Covid-19 pourrait réduire les revenus des diplômés de 2020 pour les années à venir – Celeste K. Carruthers, Larry Kessler, Marianne Wanamaker – Professeurs associés d'économie, Université du Tennessee – 03/20.

moins bien rémunérées même s'ils sont surqualifiés pour le poste et, par effet domino, les moins diplômés se tourneront vers des emplois encore moins rémunérés.

Une attitude qui apparaît confirmée par une étude réalisée en Allemagne en août 2020 par l'institut de recherche IAB⁶⁷ dépendant du service public de l'emploi

allemand, qui a montré qu'en général les demandeurs d'emploi sont prêts à accepter des salaires plus bas, et des tâches en dessous de leur expérience et qualification⁶⁸.

À noter néanmoins que cette étude exploite des données de LinkedIn, mais ne regarde pas les jeunes diplômés en particulier.

F. Les politiques de diversité mises en danger ?

Comme l'a récemment relevé le cabinet McKinsey dans une note traitant de la diversité, dans le contexte de crise de la Covid-19 « il existe un risque très réel que l'inclusion et la diversité (I&D) ne soient plus une priorité stratégique pour les organisations ».



Tristram Hooley
Directeur de la Recherche de l'ISE, UK

Pour **Tristram Hooley**, directeur de la Recherche de l'ISE (Institute of Students Employer - Institut des étudiants employeurs, UK), les politiques de diversité⁶⁹ dans le recrutement de jeunes diplômés risquent d'en pâtir. « Là où la diversité était jusqu'à présent [Covid-19] un élément important dans les stratégies de recrutement des entreprises, elle est passée au second plan, non pas parce que ce sujet est abandonné – la diversité va rester parmi les priorités – mais tout simplement parce que les recruteurs ont moins le temps et de ressources pour être à fond sur ces programmes. ».

De fait, quoi qu'on puisse dire, les politiques de diversité en matière de recrutement ont été souvent conçues et appliquées aux marges d'une stratégie plus générale de définition des profils à recruter. Avec le contexte actuel de crise, et des volumes de recrutements drastiquement réduits, le risque est que les entreprises se recentrent sur des profils plus « traditionnels ». Les nombreux appels exprimés outre-Atlantique invitant les employeurs à maintenir leurs politiques de diversité malgré la crise, montrent combien le danger d'écarter ceux qui ne rentrent pas directement « dans les cases » est grand.

Reste que comme l'analyse **Pierre Lamblin**, de l'Association Pour l'Emploi des Cadres (Apec) en France « bien sûr, les recruteurs vont avoir l'embarras du choix. Cependant l'image employeur reste et sera plausiblement encore davantage regardée par les jeunes diplômés à la lumière du comportement que les employeurs ont aujourd'hui ».

G. Un retour à un déséquilibre femmes-hommes en raison de la crise ?

Malgré le fait que depuis quelques années le nombre de femmes diplômées de l'enseignement supérieur dépasse celui des hommes (cf. Les femmes surperforment les hommes dans les études supérieures), la crise actuelle ne risque-t-elle pas d'en faire les principales victimes ? La question mérite d'être posée.

Alors que de nombreuses entreprises se sont engagées

dans organisations du travail allouant une part plus grande (voire en totalité) au travail à distance, les études réalisées durant la crise de la Covid-19 ont montré combien le télétravail, obligeant à combiner les tâches du quotidien à une activité professionnelle continue impacte le travail des employés. Or, bien que le partage de ces tâches entre les hommes et les femmes soit plus équilibré qu'il y a quelques décennies⁷⁰, la charge

67 : Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung - Institut de recherche sur l'emploi.

68 : <https://www.iab-forum.de/wie-die-corona-krise-die-suchprozesse-am-arbeitsmarkt-beeinflusst/>

69 : La diversité compte encore - McKinsey Quarterly - 19 mai 2020.

70 : Les français et le partage des tâches : à quand la révolution ménagère ? – Ipsos Mai 2018.

matérielle et mentale qui en résulte pèse encore principalement sur les femmes (70 % des femmes françaises au travail ont indiqué être « inquiètes, surmenées et fatiguées » pendant le confinement contre 49 % des hommes⁷¹). Les études sociologiques réalisées sur les relations entre modes de travail flexible et la vie professionnelle montrent qu'il y a un effet du travail à distance au détriment des femmes⁷².

Qu'est-ce à dire ? Certes, rares sont les femmes tout juste jeunes diplômées à avoir un enfant (les femmes constituent cependant la majorité des foyers monoparentaux – aux États-Unis 21 % des enfants sont élevés par une femme isolée). Cependant, les jeunes diplômés sont de plus en nombreux à partager

un logement avec un conjoint, dont la gestion est encore trop souvent déséquilibrée entre hommes et femmes. Quelle sera, dans ces conditions, l'attitude des recruteurs pour un poste partiellement ou totalement occupé à distance ? Choisir un homme ou une femme ? Les femmes pourront-elles se sentir aussi libres pour candidater à des emplois « à distance » que les hommes ?

Heureusement, la crise de la Covid avec le télétravail « forcé » a permis aux employeurs de prendre conscience de la nécessité de mettre en place des mesures d'accompagnement permettant de conjuguer au mieux vie familiale et vie professionnelle ... au domicile. Une tendance appelée à se développer ?

H. Vers un recours plus important aux freelances au détriment de recrutements directs ?

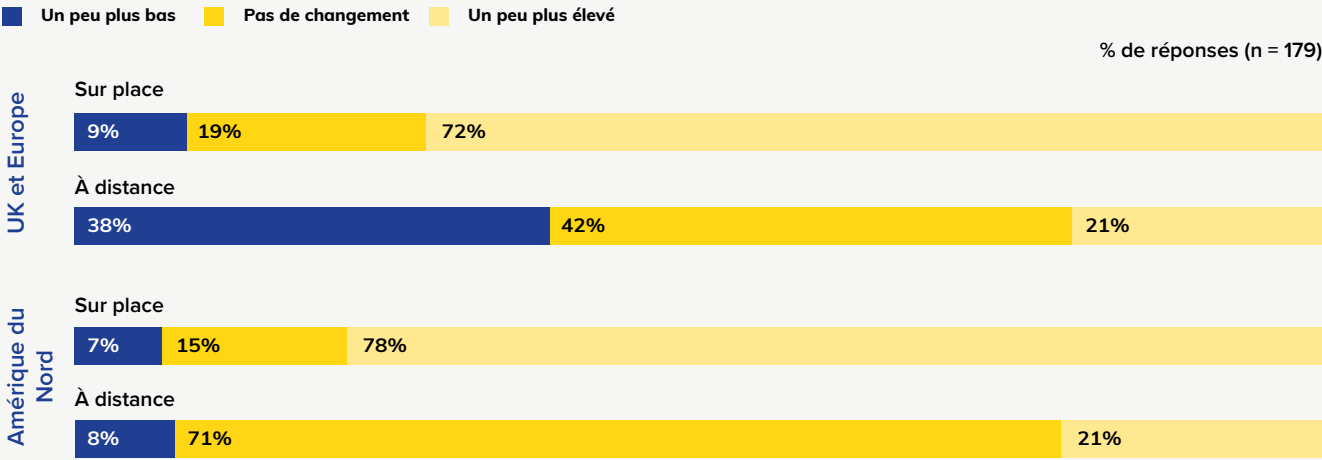
Le freelancing connaît un développement constant depuis plus d'une dizaine d'années sous la double influence de la digitalisation d'un nombre plus grand de métiers et, dans le cas de la France, de la création du régime d'autoentrepreneuriat en 2008. Dans ce contexte, va-t-il prendre davantage de place dans les modes de « recrutement » des entreprises du fait de la Covid-19 ?

À l'origine, concentré essentiellement sur les métiers gravitant autour de la communication et du développement Web, le recours au freelancing tend à toucher un plus grand nombre de catégories de métiers. Cette évolution apparaît connaître un essor d'autant plus fort que la crise de la Covid-19 est passée par là. Et il est vrai que le climat d'incertitude dans lequel les entreprises sont plongées depuis plusieurs mois n'incite guère à recruter en CDI, ni même en CDD, compte tenu des rigidités associées à ces formes de contrats. Du moins en France. En outre, pour les organisations ayant opté pour des modalités de travail à distance, d'une manière temporaire, voire pérenne, la frontière entre proposer à un jeune de l'embaucher ou de le faire travailler en freelance devient

particulièrement ténue. Encore plus flexible qu'un CDD, le recours au freelancing permet d'ajuster ses besoins de compétences quasi immédiatement, ce qui n'est pas un luxe face à des perspectives économiques de plus en plus aléatoires.

Les jeunes diplômés, confrontés à la contraction des marchés de l'emploi, sont-ils prêts à accepter une offre de travail en freelance en lieu et place d'un contrat de travail ? Pour ceux convaincus qu'être indépendant ou d'être *slasheur* répond à leur aspiration profonde, certainement oui. Pour les autres, en l'absence d'opportunité de trouver rapidement un emploi qui leur permette simplement de vivre, on peut augurer qu'ils répondront, ou devront répondre, également oui. Et ceci, notamment à la lumière de la récente enquête de McKinsey auprès de 800 dirigeants d'entreprises à travers le monde⁷³. À la question « Comment pensez-vous que le recours de votre entreprise à des freelances, des contractants et/ou des travailleurs temporaires évoluera dans deux ans en comparaison du niveau d'avant la crise ? » : 72 % des dirigeants d'entreprises en Europe ont répondu qu'il allait croître (78 % pour ceux des entreprises nord-américaines).

Comment pensez-vous que le recours de votre entreprise ou de votre secteur d'activité à des freelances, des contractants et/ou des travailleurs temporaires individuels dans deux ans se comparera aux niveaux d'avant la crise ?



Source : Enquête McKinsey sur les dirigeants d'entreprises, juillet 2020

I. Des mesures gouvernementales pour soutenir l'embauche des jeunes

En Grande-Bretagne, le gouvernement a lancé en juillet 2020 le programme « Kickstart » à destination des jeunes de 16 à 24 ans. Ce programme fait partie du Plan pour l'emploi (Plan for Jobs) du gouvernement et vise à créer des centaines de milliers de nouveaux emplois entièrement financés en Angleterre, en Écosse et au

Pays de Galles. Son mécanisme repose sur la prise en charge des salaires et des charges sociales pour toute embauche d'un jeune bénéficiaire de l'Universal Credit (un revenu minimum pour les personnes sans ressource comparable au revenu de solidarité active (RSA) en France) sur un contrat d'une durée de 6 mois.

Le financement du programme Kickstart prend en charge :

- 100 % du salaire minimum national correspondant pour 25 heures par semaine ;
- Les cotisations sociales patronales nationales ;
- La contribution minimale d'embauche.

En outre, un financement supplémentaire sera également prévu pour aider les jeunes à acquérir de l'expérience et à trouver un emploi durable après avoir terminé leur emploi financé par le programme Kickstart.

71 : Étude menée en mai 2020 par l'Ifop auprès de 1000 salariés pour l'éditeur Wittyfit et Siaci Saint Honoré.
72 : L'impact de la Covid-19 sur l'égalité des sexes - Département d'économie, North- Western University, Département d'économie, Université de Mannheim, Département d'économie, Université de Californie San Diego - mars 2020.
73 : Ce que 800 dirigeants envisagent pour la main-d'œuvre post-pandémique - McKinsey Global Business Executive Survey, juillet 2020.

En Allemagne, des mesures ciblées sur le soutien à l'apprentissage

S'agissant de l'Allemagne, des mesures ont été prises visant à sécuriser les contrats d'apprentissage (formation professionnelle duale). Ainsi, les apprentis peuvent bénéficier des allocations de chômage partiel (Kurzarbeit) comme les autres salariés, au sein des entreprises ayant mis en place cette organisation.

Par ailleurs, le gouvernement fédéral a mis en place un programme national de sécurisation des contrats d'apprentissage (Bundesprogramm Ausbildungsplätze sichern) en juillet 2020. Ce programme s'adresse aux PME qui sont affectées par la crise sanitaire. Il comprend :

- Une allocation apprentissage (Ausbildungsprämie) afin de sauvegarder les postes d'apprentissage : les entreprises qui concluent autant de contrats d'apprentissage que les 3 dernières années reçoivent une aide de 2 000 euros par contrat. Les entreprises ayant conclu des contrats entre 1er août 2020 et 15 février 2021 peuvent recevoir cette subvention ;
- Ou alternativement : l'allocation apprentissage plus (Ausbildungsprämie plus) pour la signature de nouveaux contrats d'apprentissage : 3 000 euros par nouveau contrat ;
- Une subvention à la rémunération des apprentis afin d'éviter l'activité partielle ;
- Une subvention pour les employeurs reprenant un apprenti dont l'entreprise a fait faillite.

Il n'existe pas en revanche de programme spécifique pour le recrutement des jeunes au-delà des mesures générales existantes, notamment celles pour favoriser l'insertion de personnes en difficulté d'insertion ou pour faciliter l'accès à l'apprentissage.

Enfin, localement, il arrive que des bureaux du Service public de l'emploi (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände - BDA) financent des formations pour de jeunes diplômés rencontrant des difficultés à intégrer le marché du travail. Cependant ce sont là aussi des actions qui préexistaient à la crise de la Covid-19.

INTERVIEW

Jean Bassères & Misoo Yoon - Pôle emploi _____ PAGE 168

En France : 5 milliards d'euros pour l'apprentissage et l'embauche de jeunes de moins de 26 ans

Le gouvernement français a lancé durant l'été 2020 le « Plan Jeunes » doté d'une enveloppe de 5 milliards d'euros. Il comprend des mesures en faveur de l'apprentissage et de l'embauche de jeunes de moins de 26 ans.

Concernant le soutien à l'emploi des jeunes : les entreprises bénéficient d'une aide forfaitaire de 4 000 euros pour l'embauche d'un jeune de moins de 25 ans en CDI ou CDD d'une durée minimum de 3 mois. Elle s'applique aux contrats conclus entre le 1er août 2020 et le 31 janvier 2021 et doit respecter des conditions de rémunération maximale (moins de 2 fois le salaire minimum légal, soit 3 080 €/mois).

Pour l'apprentissage : des aides sont données aux

employeurs qui accueillent des jeunes de moins de 18 ans (5 000 euros maximum) et de 18 à 30 ans (8 000 euros). En outre, des conditions sont posées pour les entreprises de plus de 250 salariés. Elles doivent avoir un minimum d'apprentis (5 % des effectifs) au 31 décembre 2021.

Un fait notable est l'extension du dispositif de soutien aux apprentis suivant un Master sous l'influence du Sénat lors du vote de la Loi.

Les mesures fortes de soutien à l'apprentissage vont-elles engendrer un arbitrage des entreprises au détriment des jeunes diplômés ? La question mérite d'être posée alors que l'embauche de ces derniers n'est soutenue par aucun dispositif circonstancié.

Parmi les mesures d'urgence :

- une aide à l'embauche jusqu'à 4 000 € sur un an pour tout jeune de moins de 25 ans nouvellement recruté entre août 2020 et janvier 2021, en contrat de plus de 3 mois, jusqu'à deux SMIC ;
- une aide de 5 000 € (8 000 € pour les plus de 18 ans) pour favoriser le recrutement d'un apprenti ou d'un alternant ;
- 100 000 missions de **service civique** supplémentaires, en plus des 140 000 initialement programmées en 2020 ;
- 100 000 nouvelles **formations qualifiantes**, en particulier dans le soin, la santé, le numérique, pour les jeunes.

20 000 parcours emplois compétences CAE jeunes (employeurs publics, associations) en 2020, 80 000 en 2021 ; 10 000 parcours emploi compétence CIE jeunes (recruteurs privés) en 2020, 50 000 en 2021

Durant nos échanges avec **Jean Bassères** – directeur général du Service Public de l'emploi français (Pôle emploi) en septembre 2020, celui-ci juge que : « le Plan Jeunes est assez complet dans son approche et il porte des solutions non seulement pour faciliter l'embauche des jeunes, mais également un investissement conséquent pour leur accompagnement, notamment via Pôle emploi. ». Et d'ajouter : « c'est le dispositif le plus complet jamais créé sur le sujet en France pour l'emploi des jeunes. Et Pôle emploi est là pour faire réussir le Plan Jeunes, en agissant sur toutes les dimensions qu'il s'agisse de jeunes diplômés, de jeunes non-diplômés comme de jeunes éloignés de l'emploi. ».

Ainsi Pôle emploi a reçu un financement pour le recrutement de 1 300 conseillers d'ici fin 2020 avec pour mission d'apporter un accompagnement intensif aux jeunes. L'objectif est d'accompagner 240 000 jeunes en 2021.

En outre le gouvernement a mobilisé une enveloppe pour la mise en place de « parcours emploi-compétences ». Ainsi, 20 000 parcours seront mis en place d'ici fin 2020 et 80 000 en 2021 pour le secteur non marchand, et 10 000 puis 50 000 en 2021 pour le secteur marchand.

Le parcours emploi compétences s'adresse à toute personne (jeune ou non) sans emploi rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles d'accès à l'emploi.

C'est un contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ou déterminée (CDD) de neuf mois minimum et d'une durée hebdomadaire de 20 heures minimum, qui peut être conclu pour un temps plein ou un temps partiel. La rémunération ne pourra pas être inférieure au salaire minimum légal horaire.

Le parcours emploi compétences permet de bénéficier d'un accompagnement renforcé en travaillant chez un employeur sélectionné sur sa capacité à accompagner à travers la formation. Il s'engage à développer les compétences et les qualités professionnelles des personnes qu'il intègre.

Enfin 100 000 formations sur les métiers qui recrutent seront lancées en 2021 pour les jeunes n'ayant pas le baccalauréat ou ceux ayant abandonné leurs études post-Bac.

INTERVIEW

Gilles Gateau - Apec _____ PAGE 170



INTERVIEW

Jean BASSÈRES
Dir Général de Pôle emploi

Misoo YOON
Dir Générale adjointe
en charge de l'offre de services
nous parlent de Pôle emploi



“ Pôle emploi, multiplie les actions d'accompagnement au recrutement des jeunes au travers d'investissements et de recrutements pour faire face aux impacts à venir de la crise sanitaire ”

JEAN BASSÈRES

Lors du Conseil des Ministres du mercredi 14/12/11, Jean Bassères a été nommé directeur général de Pôle emploi par le Président de la République sur proposition de Xavier Bertrand ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Diplômé de l'Université Paris I - Panthéon Sorbonne (Maîtrise de droit public) et de l'I.E.P. Paris, ainsi que de l'ENA. Il fit l'essentiel de sa carrière à Bercy au ministère des Finances et/ou du Budget. Il travailla également comme conseiller technique au cabinet d'Henri Nallet (ministère de l'agriculture en 1990, Ministère de la Justice en 1991) puis de Michel Sapin (ministère de l'Économie et des Finances en 1992). Jean Bassères a mené à bien la fusion des impôts et du trésor. Il était depuis 2008 le Chef de l'Inspection générale des Finances. En avril 2011, il avait piloté le rapport comparatif entre les principaux services publics de l'emploi européens qui pointait les faiblesses de Pôle emploi (manque de moyens, déficit qualitatif et quantitatif de l'accompagnement, etc.).

Pôle emploi... est un établissement public créé en 2008, qui a notamment pour mission, en application de l'article L. 5312-1 du Code du travail :

- D'aider et conseiller les entreprises dans leurs recrutements ;
- D'accueillir, informer, orienter et accompagner les personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnels.

Il prescrit toutes actions utiles pour développer leurs compétences professionnelles et améliorer leur employabilité. Il favorise leur reclassement, leur promotion professionnelle, ainsi que leur mobilité géographique et professionnelle et participe aux parcours d'insertion sociale et professionnelle. Enfin, il est chargé de prospecter le marché du travail, développer une expertise sur l'évolution des emplois et qualifications et d'indemniser les demandeurs d'emploi ayant ouvert des droits au titre de l'assurance chômage.

Pôle emploi est organisé en 18 directions régionales et 915 agences et points relais.
Pour en savoir plus : <http://www.pole-emploi.org>.

MISOO YOON

Après avoir occupé les fonctions de directrice de la Stratégie de Pôle emploi, opérateur engagé depuis 2012 dans une transformation majeure, Misoo Yoon y a successivement été en charge du pilotage de la performance puis de la conception de l'offre de service. Aujourd'hui directrice générale adjointe, elle supervise la définition des services aux demandeurs d'emploi et aux entreprises.

Avant de rejoindre Pôle emploi, Misoo Yoon avait principalement travaillé dans le domaine des finances publiques et de l'évaluation des politiques publiques, au sein de l'Inspection générale des Finances et, précédemment, en collectivité locale.

Qu'est-ce que Pôle emploi (Pe) observe s'agissant des jeunes diplômés qui se sont inscrits à Pôle emploi ces derniers mois ?

Tous les ans, environ 700 000 jeunes entrent sur le marché du travail. Dont 46 % de diplômés du supérieur, 41 % de diplômés du second degré (bac, CAP, BEP), et 13 % avec le brevet ou sans aucun diplôme. Parmi les jeunes inscrits à PE, 21 % ont un niveau de formation supérieur bac +2 ou plus, 40 % bac, 28 % BEP ou CAP, 10 % un niveau de formation inférieur.

En France métropolitaine, à fin juin 2020, les jeunes représentent 13 % des demandeurs d'emploi, ce qui correspond à 823 650 jeunes de moins de 25 ans toutes catégories d'inscription, dont 520 620 inscrits en catégorie A¹ (13,9 % de cette catégorie) sans activité sur le dernier mois.

En juin 2019, on dénombrait 758 370 jeunes de moins de 25 ans inscrits à Pôle emploi (soit 12,5 % de l'ensemble des demandeurs d'emploi) dont 403 750 en catégorie A (12,7 % des demandeurs d'emploi de cette catégorie).

On note donc une légère augmentation de demandeurs d'emploi depuis le début du confinement (+0,9 %). Cependant, il est très probable que cette augmentation soit en nette progression fin 2020, 2021 et 2022. Une crise peut générer des difficultés d'insertion jusqu'à 4 ans après la crise (observation suite à la crise de 2008). C'est pour ça que Pôle emploi se prépare et recrute massivement.

“ À fin juin 2020, les jeunes représentent 13 % des demandeurs d'emploi... Une crise peut générer des difficultés d'insertion jusqu'à 4 ans après la crise (observation suite à la crise de 2008) ”

Observez-vous les premiers effets des mesures de soutien à l'emploi des jeunes décidées par le gouvernement ? De quelles ressources disposez-vous pour accompagner ce plan jeunes ? Quelles sont vos ambitions à court/moyen terme ?

Il est encore tôt pour évaluer les impacts du plan jeunes : #1jeune1solution. Néanmoins, il prévoit également un investissement conséquent pour l'accompagnement des jeunes, notamment via Pôle emploi et les missions locales qui ont plus de ressources. Le Plan Jeunes vient en abondement du PIC².

Pôle emploi a reçu un financement pour le recrutement de 1 300 conseillers d'ici fin 2020 avec pour mission d'apporter un accompagnement intensif aux jeunes. L'objectif est d'accompagner 240 000 jeunes en 2021, au travers notamment :

- D'investissements sur les parcours emploi-compétences :
 - fin 2020 : conclure 20 000 parcours en secteurs non marchands, et 10 000 en secteurs marchands ;
 - en 2021 : conclure 80 000 parcours en secteurs non marchands, et 50 000 en secteurs marchands.

- D'établissements de contrats aidés pour emploi-formation :
 - en 2021 : déployer 100 000 formations dédiées aux jeunes sans bac ou abandons post-bac, sur les métiers qui recrutent.

- De l'accompagnement collectif de groupes de jeunes diplômés pour leur permettre de trouver rapidement un emploi.

Avez-vous d'autres initiatives sur le recrutement des jeunes ?

Pôle emploi a été à l'origine de la méthode d'évaluation par les habiletés (MRS - Méthode de Recrutement par Simulation). Cela concerne avant tout les métiers manuels et permet aux entreprises d'ouvrir leurs recherches de profils pour plus de diversité. Nous envisageons de les rendre plus génériques, afin d'évaluer des habiletés ou savoir-être de manière un peu plus absolue. Cela permettra aux demandeurs d'emploi de mieux s'évaluer et se connaître, pour mieux se développer et se valoriser auprès de recruteurs. Pôle emploi va également bientôt délivrer des badges en visibilité des conseillers en premier lieu, pour sourcer des candidats, puis l'ouvrir aux recruteurs.

“ Pôle emploi a reçu un financement pour le recrutement de 1 300 conseillers d'ici fin 2020 avec pour mission d'apporter un accompagnement intensif aux jeunes. L'objectif est d'accompagner 240 000 jeunes en 2021 ”

Pour des jeunes tout juste diplômés, comment les aider à valoriser/développer leurs soft skills ?

D'une part, tous les conseillers de jeunes sont formés via une prestation construite avec HEC pour aider les jeunes à prendre conscience de leurs soft skills, il s'agit de la prestation **Atout Jeunes** (trois jours intensifs). Ils sont également formés auprès des prestataires externes pour « valoriser leur image pro », afin d'apprendre la valorisation des savoir-être professionnels (workshops de deux semaines). Les jeunes ont également la possibilité de s'inscrire en ligne gratuitement depuis leur espace Pôle emploi.

D'autre part, il y a PMSMP³. Il s'agit d'une immersion qui permet, via Pôle emploi, de réaliser une expérience professionnelle pendant une durée d'un mois maximum et sans engagement. Un jeune peut demander à une mission locale d'accéder à cette démarche, et faire une convention d'immersion. Il faut généralement venir avec une opportunité. Pendant la période d'immersion professionnelle, le bénéficiaire conserve le statut qu'il avait à son entrée en immersion (demandeur d'emploi, salarié...). S'il est demandeur d'emploi, l'indemnisation se poursuit. S'il est salarié en insertion dans une autre structure, l'accord de son employeur est requis. Le contrat peut être suspendu et à l'issue de la période, le salarié réintègre son poste. La structure d'accueil n'a pas de rémunération à lui verser. Malgré la méconnaissance de cette opportunité en France, Pôle emploi en réalise environ 200 000 par an.

1 : La catégorie A correspond aux « personnes sans emploi, tenues d'accomplir des actes positifs de recherche d'emploi, à la recherche d'un emploi quel que soit le type de contrat ». Par exemple, CDD, CDI, contrats à temps partiel ou temps plein.

2 : Le Plan d'Investissement dans les Compétences (2018-2020) a pour objectif de renforcer les compétences et améliorer la qualification par la formation des jeunes et des demandeurs d'emploi, pour permettre un retour à l'emploi.

3 : https://www.pole-emploi.fr/files/live/sites/PE/files/fichiers-en-telechargement/fichiers-en-telechargement---emp/pmsmp_entreprise_mars9999.pdf



INTERVIEW

Gilles GATEAU Directeur Général de l'Apec - Association Pour l'Emploi des Cadres

“ Face à l'impact de la crise sanitaire, l'Apec s'engage à accompagner, d'ici l'été 2021, 50 000 jeunes diplômés, soit plus de deux fois plus qu'habituellement ”

Titulaire d'un DEA économie du travail et ressources humaines (Paris I/ CNRS), Gilles Gateau démarre sa carrière dans la recherche, avant de rejoindre la direction des études et statistiques de l'ANPE (actuel Pôle emploi) puis le ministère du Travail (Délégation à l'Emploi) et le cabinet de la ministre du Travail Martine Aubry en 1991. Il devient directeur général adjoint de l'ANPE de 1993 à 1997, puis conseiller du Premier ministre Lionel Jospin en charge du travail et de l'emploi. Il rejoint le groupe EDF en 2001 où il exerce plusieurs responsabilités RH, puis revient vers les politiques publiques en 2012 comme directeur de cabinet du ministre du Travail Michel Sapin puis directeur de cabinet adjoint du Premier ministre Manuel Valls. Fin 2015, il rejoint le groupe Air France comme directeur Général Ressources Humaines et est actuellement directeur de mission chez EDF Renouvelables. Le 1er juillet 2020, le conseil d'administration de l'Apec nomme Gilles Gateau au poste de directeur Général en succession à Bertrand Hébert.

Comment l'Apec agit pour soutenir les JD et les entreprises ?

Les jeunes diplômés sont les premiers impactés par le ralentissement brutal des embauches¹. Face à ce constat, l'Apec s'est engagée à accompagner, d'ici l'été 2021, 50 000 jeunes diplômés, soit plus de deux fois plus qu'habituellement. Ce dispositif comprend, entre autres,

le déploiement d'ateliers qui vont permettre à chaque participant de bénéficier d'un plan d'action concret et personnalisé, à mettre en œuvre immédiatement pour trouver son 1er emploi. Par ailleurs, l'ensemble du réseau Apec poursuit et renforce ses partenariats avec les écoles, les universités, les organisations étudiantes pour sensibiliser les publics concernés. Les TPE-PME, que nous accompagnons en priorité, sont

1 : Entre janvier et septembre 2020, on constate une chute de -41 % des offres d'emploi ouvertes aux jeunes diplômés vs la même période en 2019 (contre -30 % pour les offres ouvertes aux cadres).

encore plus impactées par les effets de la crise, et ont, depuis le confinement, considérablement réduit leurs embauches de cadres. Pour autant, celles qui recrutent encore s'attendent à des difficultés pour trouver les bons profils. Dans ce contexte, l'Apec reste mobilisée auprès des entreprises afin de sécuriser au maximum leurs recrutements. En période de crise, il est d'autant plus primordial qu'elles trouvent rapidement les compétences qui leur sont indispensables pour répondre aux nouveaux besoins qui émergent, et pérenniser leur activité. Enfin, nous n'oublions pas les entreprises qui ont dû suspendre ou reporter leurs embauches. Nous maintenons le lien avec elles pour les aider à rester au plus près des réalités du marché du travail et des spécificités de leur territoire, pour qu'elles soient prêtes au moment voulu.

“ Jadis courtisés par les recruteurs, les détenteurs de Bac+5 et plus devront désormais valoriser l'ensemble de leurs expériences apprenantes, démontrer leur polyvalence et leur faculté à combiner des compétences multiples métiers, transverses et interpersonnelles ”

Et demain, comment voit-on évoluer tout cela ? Dans 10 ans on en sera où ? Qu'est-ce que les entreprises attendront des JD ? Quid de la prise en compte des expériences connexes et soft skills ?

La période inédite du confinement a agi comme un accélérateur, et a fait émerger de nouveaux besoins en compétences et de nouveaux modes de collaboration. Alors que, selon les DRH², près d'un emploi sur deux présente un risque d'obsolescence d'ici trois ans, l'enjeu d'employabilité va continuer d'être prégnant. La formation professionnelle continuera de jouer un rôle majeur. Celle-ci devra s'adapter aux nouvelles attentes centrées autour des compétences transversales et relationnelles. Pour les cadres en poste, dans un

contexte économique moins favorable, les mobilités internes peuvent également constituer un autre levier de développement de l'employabilité.

Jadis courtisés par les recruteurs, les détenteurs de Bac+5, et plus, devront désormais valoriser l'ensemble de leurs expériences apprenantes, démontrer leur polyvalence et leur faculté à combiner des compétences multiples métiers, transverses et interpersonnelles. À l'instar des cadres, les jeunes diplômés seront donc également confrontés à un défi majeur : la nécessité de trouver le juste équilibre entre expertise et polyvalence.

“ En 2019, 56 %³ des recrutements ont fait l'objet d'au moins un ajustement, le niveau d'expérience de la personne recrutée étant le critère le plus souvent assoupli ”

Qu'est-ce qui sera de nature à favoriser une plus grande diversité de profils dans les recrutements de jeunes diplômés ?

Avant la crise, dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi-cadre, les entreprises rencontraient des difficultés à trouver les compétences recherchées. Or, même si le niveau des embauches a fortement ralenti, 58 % des entreprises qui ont l'intention de recruter en 2020 estiment qu'elles auront encore du mal à le faire. Pour pallier ces difficultés, les recruteurs devront revoir certains de leurs critères et c'est l'une des missions de l'Apec de les y aider. En 2019, 56 %³ des recrutements ont fait l'objet d'au moins un ajustement, le niveau d'expérience de la personne recrutée étant le critère le plus souvent assoupli. S'ils diffèrent selon les fonctions, ces ajustements ont globalement profité aux jeunes diplômés et aux cadres expérimentés et seniors. Ces pratiques doivent perdurer afin de favoriser l'embauche de ces deux publics particulièrement fragilisés par les effets de la crise.

2 : Baromètre Cegos – octobre 2020.

3 : Etude Apec – Ajuster le profil du candidat recherché pour recruter – février 2020.

LA PAROLE AUX EXPERTS

« Le recrutement doit prendre en compte les expériences de chacun au-delà du diplôme obtenu, et il faut assurer une I.A. qui soit au service de la diversité, et non pas de l'uniformisation. »

Maryvonne Bargain,
Psychologue de l'Éducation nationale

Sylvie Franco
Conseillère en Évolution Professionnelle - Cabinet Slv-Evolution

Sa vision à court terme :

L'accès à l'emploi des jeunes va être difficile dans certains secteurs comme l'hôtellerie, la restauration. Par contre, il va être accéléré dans d'autres secteurs comme le numérique et l'aide à la personne. Nous avons besoin

de personnes pour s'occuper de nos enfants, de nos parents. Les commerçants ont besoin de développeurs Web pour vendre en ligne.

Sa vision à plus moyen terme :

Je pense que les entreprises vont devoir miser sur l'expérience collaborateur pour attirer les jeunes talents ainsi que les jeunes qui ont envie d'évoluer. Il va être impératif que le management devienne plus humain. J'accompagne des personnels soignants qui exercent en EHPAD. Leur mission est indispensable. Or il s'avère que les témoignages que je reçois décrivent une ambiance de travail très dure. Le collectif va devoir prendre toute sa place pour le confort et le bien-être de tous. Les entreprises vont devoir miser sur le collectif et la bienveillance pour atteindre leurs objectifs de

performance. Les jeunes vont devoir rester curieux pour rester créatifs et inventer des solutions nouvelles. La crise est un frein, certes, mais elle peut être aussi une formidable source d'innovation. Je crois en la force créative des jeunes pour créer le monde de demain. Et demain, c'est aujourd'hui ! Le gouvernement va devoir continuer d'apporter son soutien au recrutement des jeunes. Mais il n'y a pas que les jeunes, il y a aussi les seniors. Je crois en la force de tout un chacun pour sortir de cette crise en ayant commencé à inventer le monde de demain.

Sa vision à plus long terme :

Le recrutement à distance, déjà mis en œuvre, va fortement se développer. Cela va demander aux jeunes, et à toutes et à tous, quel que soit l'âge, de s'adapter. Adaptabilité et flexibilité sont pour moi les

clés. S'adapter à un mode de recrutement varié : à distance, en face à face, mixte, en vidéo, etc. devient indispensable. De même pour la formation et le travail. Il va être indispensable pour les recruteurs de prendre en

compte les compétences comportementales, soft skills, pour relever les défis, surfer sur la vague du changement,

innover, et cela dans tous les secteurs.

Ses conseils :

Les écueils à éviter : l'absence de contact humain. Un recrutement est avant tout une rencontre, un moment privilégié de communication. Comment l'I.A. va-t-elle pouvoir prendre en compte la dimension humaine, émotionnelle ? Un candidat a besoin aussi de s'imprégner de l'ambiance d'une entreprise. La part de l'intuition, du non-verbal est bien réelle dans une prise de décision. L'I.A. dans le recrutement est l'avenir, certes, mais je crois bien plus en une approche faite d'I.A. et d'humains. Pour quelle raison devrions-nous envisager les choses

de façon binaire ? L'I.A. et l'humain peuvent travailler de concert. Il faut selon moi, des points de vigilance pour tout recrutement et pour tout poste. Il faut également un accompagnement à l'installation. Se loger peut être un frein à la mobilité pour certains jeunes diplômés qui peuvent avoir déjà pas mal « galéré » pendant leurs études pour se loger et se nourrir. La recherche d'un premier emploi doit être facilitée et accompagnée afin que cela ne devienne pas un parcours du combattant.

« Les jeunes, à l'instar de tous ceux qui cherchent un emploi, doivent se poser la question du sens de ce qu'ils souhaitent accomplir, accepter de se projeter dans le futur. Ils peuvent avoir besoin d'accompagnement dans cet exercice. »

Laurent Cremaschi,
Directeur associé cabinet YLOS7 -
executive coaching & outplacement

Marc Perennes
Directeur Employabilité & Career Center - EMlyon Business School

Sa vision à court terme :

En 2021, la situation à l'emploi pour les jeunes diplômés sera toujours compliquée. Mais dire cela n'est pas une solution, et cela ne doit pas devenir une fatalité. À l'image de cette crise, il y a des gens qui meurent, mettent leur vie en danger au service des autres, souffrent bien plus... Faisons de cette période, une période de résilience « supérieure », une période « fenêtre » où chacun va devoir apprendre, se dépasser, plus ou moins naturellement, et développer des compétences profondes et exceptionnelles : soft skills. Une période où

chacun va devoir développer sa capacité à réinterroger son projet initial et aller au fond de soi-même ; soit pour trouver des ressources nouvelles, soit pour que la période permette de trouver son moi profond. Paradoxalement, ce temps devient aussi celui des vraies vocations et/ou de l'entrepreneuriat. Tous les acteurs de l'écosystème de l'emploi devraient en profiter pour « se retrouver » et continuer à innover. Ce temps sera peut-être aussi un nouveau temps de l'orientation, une orientation moderne.

Sa vision à plus moyen terme :

Les entreprises : innover, créer de la valeur, donner du sens, donner de l'espoir, être exemplaire et montrer de nouveaux chemins. Faire d'un temps voulu court, un temps long signe de valeurs et d'engagement. Le gouvernement : créer ou continuer à poser le terreau qui permet aux entreprises de se développer malgré la conjoncture, et aux jeunes de continuer à voir du sens, à espérer. Il y a eu des crises avant, il y en aura après. Le fatalisme ne devrait pas exister et la peur doit être canalisée positivement. Les écoles doivent aussi contribuer. Concernant, l'œuvre du gouvernement,

Sa vision à plus long terme :

Mentir ou tromper, dans les deux sens, deviendra plus difficile. Les soft skills deviendront des « key skills » : adaptabilité, résilience... Bien sûr, le recrutement « online » ou « à distance » aura aussi pris des parts de marché, et toutes les innovations produites dans la période par les « emploi-tech » pourront être valorisées avec de grands gagnants dans une mosaïque incroyable de créativité. Il y aura celles qui mourront, celles qui

l'engagement d'acteurs comme Bpifrance et son dirigeant N. Dufourcq sont des exemples dynamisants qui transcendent les mauvaises conjonctures. Les aides ponctuelles comme celles développées pour l'apprentissage - dans la réserve de ne pas créer de bulles conjoncturelles - sont aussi extrêmement stimulantes. Les jeunes eux-mêmes : continuer à y croire, à rester positifs, trouver du sens et surtout ne pas tomber dans le piège du défaitisme, de la facilité : les épreuves historiques telles celles-ci sont fondatrices.

seront rachetées par de grands groupes, et il y aura celles qui grandiront beaucoup toutes seules, avec et par les autres, pour l'emploi. Comme une opportunité de valorisation et de croissance au service de la société et de l'emploi. Paradoxalement, des acteurs jugés traditionnels comme Pôle emploi, pourront être au cœur de la transformation, parce qu'ils auront favorisé, et échangé avec ce foisonnement d'innovations.

Ses conseils :

Le challenge, la simplicité de l'explication au public et de la communication. Le challenge du respect de l'éthique et de sa bonne acceptation. Les écueils : « 1984 » et de la technologie manipulatrice ou, sans confiance, il pourra être crié au complot technologiste. La meilleure preuve : l'utilisation par tous et l'invention d'une certaine « technologie écologique », tellement propre et tellement reconnue au service de la société qu'elle ne puisse être attaquée par quiconque. La technologie « d'intérêt général » en quelque sorte. On touche quand même à l'emploi. Bien sûr, elle saura aussi, avant l'emploi, être au service de la formation et de l'orientation.

Le jeune diplômé (de grande école) a certains avantages que d'autres qualifieraient de privilèges. Peut-être que la spécificité devrait résider dans une phase préalable de « vérification conjointe » de l'authenticité du « projet professionnel » (je n'aime décidément pas ce terme). Cela pourrait être formulé positivement en parlant de « validation de la vocation ». Point de vigilance : le faire au bon moment. Opportunité : évite les erreurs d'aiguillage et valorise les énergies issues d'une bonne « orientation ». Contraintes : est souvent difficilement entendable du fait des pressions sociales subies et acceptées par les intéressés.

« Les jeunes doivent adopter une présence professionnelle virtuelle, et apprendre à valoriser leurs compétences. Dans l'enseignement secondaire et le supérieur, il est important de développer davantage de passerelles avec le monde professionnel afin que les jeunes soient mieux préparés. »

Yasmine Hebieb,
Coordinatrice Plateforme Carrière -
Sorbonne Université

Thomas Vilcot
DRH et Président de CFA

Sa vision à court terme :

Les points de repère d'avant crise sont bousculés. Les métiers, les entreprises, sont regardés à travers le prisme de l'utilité. On redécouvre les vertus des métiers

Sa vision à plus moyen terme :

Le levier de l'apprentissage, quoique progressivement réhabilité, doit concentrer tous les efforts. Dans le même temps, il faut explorer de nouvelles voies pour faciliter la mobilité géographique lors du premier emploi. Combien de jeunes diplômés de tous niveaux se freinent alors

en première ligne. Des métiers de soins, de services à la personne, du transport, de la proximité, du commerce.

que le job de leur rêve nécessite de déménager ? Pour cette première étape, les entreprises n'interviennent bien souvent pas, car il ne s'agit pas d'une mutation à proprement parler.

Sa vision à plus long terme :

« Head, Hand, Heart » : les entreprises vont réaliser que l'excellence n'est pas que cognitive ou académique. L'ensemble du recrutement va progressivement basculer vers un nouveau paradigme : identifier puis intégrer des personnes du vrai, du terrain, du faire. Retour aux fondamentaux techniques, commerciaux... Ensuite, « Science sans conscience n'est que ruine

de l'âme » nous rappelait Rabelais. Assez d'outils sophistiqués et supposés prédictifs... quel algorithme ou quelle I.A. aurait pu apporter LA réponse pertinente à la crise que nous venons de traverser ? Aucune. Parce que nous travaillons sur de l'humain, des individus non homogènes, des équipes multifacettes. Je crois au grand retour de l'humain dans le recrutement.

Ses conseils :

Pour les jeunes diplômés, le vécu est naturellement moindre (durée des expériences). C'est là que le tutorat, le parrainage, le mentoring, l'apprentissage se révèlent pertinents. Prenez le meilleur candidat, le recruteur le plus doué : ils ne font, au final, que passer la main

au manager qui saura transformer l'essai par un accompagnement attentif et bienveillant de sa nouvelle recrue. Une grande partie de la réussite repose sur lui, sur elle.

« La digitalisation me semble constituer une tendance structurante pour le recrutement, par son gain de productivité. Le sujet doit rester néanmoins humanisé. La digitalisation implique aussi un rééquilibrage entre candidats et recruteurs : chacun peut disposer d'informations étendues sur l'autre. »

Clotilde Coron,
Maîtresse de conférences, IAE Paris

« Les job boards doivent évoluer. Il y a 10 ans, mettre des annonces sur Internet était suffisant. Aujourd'hui, il faut plus que des annonces pour interagir avec nos futurs candidats. Il faut proposer du contenu qui aide les candidats à réfléchir à leurs projets de vie et de carrière. »

Damien Cavaillès,
Fondateur de WeLoveDevs.com

Laurent Masscheleyn
Fondateur RD2 CONSEIL, cabinet de conseil en recrutement

Sa vision à court terme :

L'accès à l'emploi des jeunes diplômés va être dans une situation particulièrement préoccupante en 2021. Le manque de visibilité des entreprises, un certain nombre de défaillances qui vont remettre sur le marché des professionnels déjà expérimentés qui accepteront

probablement des niveaux de rémunération abaissés ; des étudiants qui auront vécu des derniers mois chaotiques en termes de fin de formation ou de périodes de stages écourtées. Tout ceci va rendre leurs démarches d'accès à l'emploi extrêmement complexes.

Sa vision à plus moyen terme :

Pour les entreprises : gérer au mieux la pyramide des âges : se rendre compte de la nécessité d'une passation entre les plus âgés et les plus jeunes pour permettre de conserver la connaissance et le savoir / savoir-faire dans l'entreprise ;

Pour le gouvernement : accompagner l'accès à l'emploi des jeunes en « limitant » le risque financier du personnel pas totalement qualifié ou plug and play, pour les entreprises. En ce sens l'exemple du statut « jeune

docteur » soutenu par le Crédit d'Impôt Recherche et facilitant le recrutement de docteurs sortant de thèses serait à suivre ;

Pour les jeunes : essayer au maximum de faire jouer le réseau et de se procurer de l'expérience professionnelle en accumulant stages et moments dans l'entreprise pour « apprendre les codes » et pouvoir se vendre au mieux dans l'environnement de plus en plus concurrentiel du marché du travail qui se dessine.

Sa vision à plus long terme :

La plus grande tendance me semble être l'utilisation du digital et en particulier de l'I.A. dans la sélection et la qualification des profils. On voit de plus en plus les processus de recrutements s'automatiser et cela aura un impact majeur sur la sélection des profils les moins expérimentés (jeunes diplômés ou non) dont les CV et/ou expériences peuvent finalement ne plus faire l'objet d'un traitement automatisé sans prise en compte de l'humain. En cette période où les « soft skills » sont de

plus en plus mises en avant dans le recrutement de talents, l'utilisation de l'I.A. risque de sous-estimer ce type de compétences (savoir-être) au profit de pures compétences techniques ou scientifiques. Par ailleurs, un autre écueil serait de limiter la diversité des profils envisagés par une I.A. qui restreindrait la cible des profils visés (l'entraînement de l'I.A. pourrait ne lui faire considérer que des profils répondant à un « moule » prédéfini).

Ses conseils :

Le processus de recrutement d'un jeune diplômé est sans doute celui dans lequel l'humain et l'interaction ont le plus d'importance. Il s'agit avant tout de détecter le potentiel, l'envie, la motivation, la capacité à s'intégrer

et à évoluer dans l'entreprise. Concernant les jeunes diplômés, l'expérience et l'envie de « prendre le pari » du recruteur sont primordiaux pour permettre à ces jeunes de se révéler dans leur futur poste.

« Nous vivons une crise sanitaire qui se transforme en crise de sens, qui nous donne la possibilité de repenser le recrutement par le sens et les valeurs. La fonction RH peut devenir plus anticipatrice et systémique, en s'inspirant par exemple de la théorie du life design, et des enseignements de la sociodynamique. »

Estelle Brassy,
Citoyenne engagée pour une
fonction RH inclusive

Olivier Croce,
Co-Fondateur et CEO de Skeelz

Sa vision à court terme :

L'entrée dans la vie active reste un chemin semé d'embûches pour les jeunes générations. Et cela va s'accélérer en 2021 si nous ne trouvons pas des solutions pragmatiques. Recruter est aujourd'hui un exercice difficile, cela représente plus un risque qu'une

opportunité. Et nous devons chercher les moyens d'assurer ce risque, car il est très élevé sur un jeune diplômé qui, avec son manque d'expérience, ne permet pas de rassurer les recruteurs.

Sa vision à plus moyen terme :

Je pense que les entreprises avec l'appui du gouvernement doivent être motivées à l'idée d'embaucher des jeunes en alternance de manière systématique et avec un coût nul sur les années d'alternance. Les écoles de formation traditionnelle sortent chaque année des milliers de jeunes diplômés en filière classique. Ces jeunes ne disposent donc pas de l'expérience nécessaire pour « rassurer » les recruteurs. Comment embaucher quand on sait

que c'est encore plus risqué ? Ce système de formation classique a montré ses limites. Si une entreprise pouvait embaucher un jeune diplômé en alternance durant toute la durée de ses études sans le moindre coût, et que ce coût soit payé à l'embauche définitive du salarié en CDI, cela permettrait de donner un vrai coup de pouce à l'emploi des jeunes.

Sa vision à plus long terme :

Le métier d'agent de talents va se généraliser : avoir un expert qui vous accompagne tout au long de votre carrière tel un agent de sportif de haut niveau. Ensuite, je crois à la généralisation de l'activité « freelance ». Le monde du salariat va perdre de plus en plus de terrain au profit d'une « uberisation » du travail. Enfin, je crois aussi au recrutement sur les valeurs. C'est-à-dire qu'on choisira demain son futur employeur demain, non pas

sur sa capacité à faire du CA, être leader d'un marché et rentable, mais plus sur sa volonté de construire une culture unique, singulière, avec une vraie mission de vie. Ensuite, à plus long terme, concernant l'I.A., je rappellerais simplement que les progrès technologiques restent des progrès à partir du moment où ils permettent à l'être humain d'être aligné sur sa mission de vie.

Ses conseils :

Il faut avant tout recruter des personnalités, et ne pas oublier que l'école apprend à apprendre, mais ne

façonne pas les individus.

« Les entreprises vont finir par accepter de prendre en compte les envies et souhaits professionnels des candidats, quitte à adopter en masse de nouvelles modalités de travail, en lien avec les évolutions de la crise que nous vivons. Dans cette nouvelle donne, l'intelligence émotionnelle va se révéler clé pour l'employabilité. »

Stéphane Palmier,
Coach certifié

Cecile Robert
Directrice générale, Formetris

Sa vision à court terme :

Les jeunes - encore plus que les autres actifs - devront faire preuve de souplesse face aux difficultés du marché de l'emploi, notamment en acceptant des contrats plus

courts ou des missions qui correspondent davantage aux besoins des entreprises, quitte à faire un compromis temporaire vis-à-vis de leur plan de carrière initial.

Sa vision à plus moyen terme :

Les entreprises doivent jouer leur rôle sociétal et donner leur chance aux moins expérimentés, prendre le temps de les former, quitte à obtenir des résultats sur les moyens et longs termes, plutôt que de recruter une personne expérimentée qui a déjà fait le même poste ailleurs. Les

aides gouvernementales vis-à-vis de l'apprentissage sont très incitatives et doivent être pérennisées. Il faut aussi supprimer le quota de stagiaires et apprentis par entreprise. Les jeunes par contre, doivent être souples face aux types de missions qu'on leur propose.

Sa vision à plus long terme :

Moins de CV, plus d'I.A. et de mise en avant des soft skills. Ceux qui auront prouvé qu'ils ont su apprendre par l'acquisition d'un bon bagage au cours de leurs études, qui parlent anglais et qui sont à l'aise avec les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) pourraient être plus facilement recrutés. Les cabinets de recrutement traditionnels

seront bousculés par les nouveaux entrants qui sont plus innovants, efficaces et moins chers pour les entreprises. Ensuite, il me paraît important de prévoir le risque lié aux biais de genre et culturels lors de la conception des outils d'I.A., surtout pour ceux qui sont appliqués aux processus RH. Lever les réticences des recruteurs en entreprise.

Ses conseils :

S'il est une chose qui me paraît indispensable à conseiller aux recruteurs d'aujourd'hui et de demain : favoriser les

soft skills et le socle des compétences indispensables en entreprise plutôt que les expériences ou les diplômes.

« Je pense que les organisations vont davantage recruter les jeunes sur leurs compétences sociales, et vont devoir apprendre à les accompagner et les développer tout au long de leur expérience. »

Emilie Letailleur,
Dirigeante cabinet Embelys -
conseil en management

Alain Tedaldi
Directeur Général, stratégie et affaires publiques

Sa vision à court terme :

L'accès à l'emploi des jeunes sera compliqué, a minima jusque l'été 2022. Conséquence directe de la crise, les difficultés d'accès au marché peuvent créer un embouteillage des promotions de septembre 2020 rejointes par celles de septembre 2021 si le marché reste à l'identique d'ici là. De même, on pourrait assister à une

substitution de CDI en contrats courts, en alternance et stages de fin d'études. De même, une pression à la baisse des rémunérations créerait une aspiration vers le bas au détriment des profils de 2/3 ans d'expérience. Cela reste à confirmer et ne concernera pas les fonctions et secteurs en tensions, celui de la Tech par exemple.

Sa vision à plus moyen terme :

Renforcer l'intergénérationnel est une nécessité qui s'appuiera sur des politiques d'entreprises, mais aussi des initiatives d'écosystèmes institutionnels et associatifs. La transmission des savoirs entre jeunes et seniors, dans les deux sens, répondrait au déficit de compétences constaté. L'enjeu de l'accès à l'emploi des jeunes est similaire sur bien des points à celui des seniors, qui ont pour eux l'expérience. Le marché du

travail subit un déficit de fluidité et de convergence entre offre et demande d'emploi. Il est illusoire de penser que l'on irait vers un marché composé à 100 % d'indépendants, comme il semble déraisonnable à un statu quo. Les enjeux d'attractivité des fonctions, entreprises et secteurs sont cruciaux.

Sa vision à plus long terme :

Les solutions d'intelligence artificielle, le recours aux sciences cognitives et les plates-formes de recrutement bousculent la donne existante. Le contexte de crise dont nous subissons les effets collatéraux pendant 2/3 années vont progressivement imposer aux recruteurs de faire évoluer leurs pratiques et critères de sourcing et recrutement des candidats. Le piège de la ligne de crête doit être déjoué. Le 100 %

I.A. serait préjudiciable dans une activité de recrutement, à tous niveaux, qui doit rester à dominante humaine. Les équilibres entre I.A. et dimension humaine seront à trouver, dans une recherche de cohérence et d'efficacité.

Ses conseils :

Ne retombons dans les pièges de la segmentation à outrance qui feraient des jeunes des populations tellement spécifiques qu'elles demanderaient des méthodes singulières. A contrario, la vigilance doit être

de mise pour appréhender autrement les jeunes, en analysant leurs parcours de vie jusqu'à leur arrivée sur le marché et leurs besoins et aspirations profondes. Il y a là un terrain de jeu à développer.

« J'ai la conviction profonde que dans quelques années nous verrons émerger un type de recrutement orienté sur des missions et non plus des jobs. Cela modifiera profondément les modalités de l'emploi, mais également les interactions et les comportements dans les organisations, avec, je l'espère, l'humain remis au centre. »

Franck Thibault,
Head of HR Analytics & Strategic Workforce
Planning, Sanofi

Boris Sirbey
Co-fondateur de CollectivZ

Sa vision à court terme :

Les jeunes présentent moins de risques de tomber malades et d'être arrêtés. Cela va sans doute continuer à se traduire par le fait qu'ils seront recherchés pour toutes les activités présentant des risques (vente, supplychain, etc.). La crise entraîne une vague de fermetures d'entreprises dans de nombreux secteurs, mais aussi l'explosion d'activité dans des domaines où une demande est apparue. Cela peut être l'occasion

pour des jeunes de se lancer dans l'entrepreneuriat ou d'accéder à des métiers en fort développement. Mais ce que je constate surtout est l'impact psychologique, qui se traduit de façon générale par le renforcement d'une peur chez les jeunes, qui ont l'impression qu'ils seront les sacrifiés de la crise. Beaucoup ont le réflexe de faire le dos rond en attendant que les choses s'arrangent, en limitant leurs recherches et leur mobilité.

Sa vision à plus moyen terme :

La crise polarise : elle renforce les peurs, mais aussi accélère les opportunités de changement pour ceux qui ont confiance en eux. Le premier facteur à considérer est de créer des espaces d'échange pour permettre aux

jeunes d'exprimer leurs ressentis dans des groupes de pairs afin de se libérer de leur anxiété et d'envisager les choses sous une nouvelle lumière.

Sa vision à plus long terme :

Le recrutement par mise en situation (par simulation en VR/AR, serious games, immersion dans l'entreprise...) qui est une forme de recrutement pragmatique et non discriminante. L'une des formes les plus abouties de ce mode de recrutement est d'exposer des projets de l'entreprise à l'externe pour permettre à des candidats intéressés de démontrer leur motivation et leurs compétences et de les recruter sur cette base. Je crois que les entreprises qui seront les plus attractives dans le futur seront celles qui deviendront des écosystèmes et

où le recrutement sera une conséquence organique de ce modèle poreux.

Le principal danger est de projeter sur l'I.A. des systèmes de croyances déterministes et de reproduire le passé en croyant préparer le futur. Son bon usage est à l'inverse de l'utiliser pour démontrer scientifiquement la corrélation entre cadre de confiance, élément humain et performance. Bref de la mettre au service du potentiel humain.

Ses conseils :

Recrutement par simulation, évaluation ludique des compétences cognitives, toutes les méthodes qui mettent l'accent sur la capacité réelle en situation et

le potentiel d'apprentissage plutôt que sur le prestige du diplôme ou l'expérience, dont on sait qu'elle est la première entrave à l'apprenance !

07

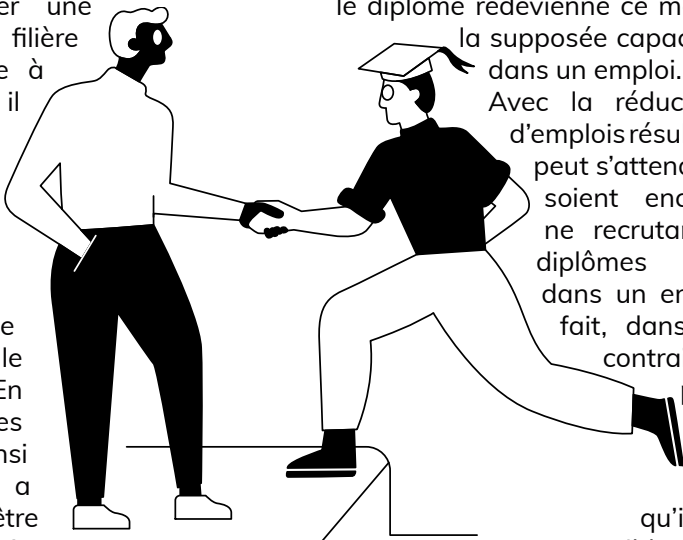
LE RECRUTEMENT DES JD DEMAIN : DES SCÉNARIOS À HORIZON 2030

La crise de la Covid-19 contribuera-t-elle à accorder encore davantage de place aux soft skills dans les recrutements pour les années à venir ou au contraire, conduire les recruteurs à se (re)centrer sur des profils rassurants ayant le diplôme et l'expérience

correspondants exactement au poste ? Le digital, mobilisé durant la Covid-19 va-t-il devenir incontournable et remplacer l'humain sur de plus en plus d'étapes du recrutement ? L'I.A. va-t-elle tenir ses promesses sur le long terme ?

A. Scénario 1 : Diplôme et expérience : plus que jamais les critères fondamentaux pour recruter

Par comparaison avec les pays anglo-saxons, les entreprises (et les recruteurs) françaises et allemandes sont connues pour attacher une grande importance à la filière d'étude et au diplôme, voire à l'établissement dans lequel il a été obtenu. En l'absence de ces « passeports » pour un premier emploi, difficile pour les jeunes diplômés de prétendre rejoindre l'employeur de leur choix. Plus avant, le niveau de diplôme va sensiblement déterminer le niveau d'entrée des jeunes. En France, le baromètre des jeunes diplômés de l'Apec montre ainsi qu'un titulaire d'un Master a trois fois plus de chances d'être en statut cadre pour son premier emploi (57 %), qu'un titulaire de Bachelors (17 %). De surcroît, beaucoup d'entreprises avaient commencé à assouplir leur niveau d'exigence sur le diplôme et à



attribuer une importance croissante aux soft skills dans un contexte de pénurie. Il se peut désormais que le diplôme redevienne ce marqueur incontournable de la supposée capacité d'un individu à exceller dans un emploi. Avec la réduction du nombre d'offres d'emplois résultant de la crise Covid-19, on peut s'attendre à ce que les entreprises soient encore plus sélectives, en ne recrutant que les « meilleurs » diplômés assortis d'expériences dans un environnement similaire. De fait, dans un contexte budgétaire contraint comme c'est le cas pour un certain nombre d'entreprises aujourd'hui, les recruteurs sont nombreux à considérer qu'ils n'ont pas le droit de se tromper. Il leur faut s'assurer de réaliser un « smart hire » ; de recruter le bon profil qui pourra ensuite s'épanouir et rester dans l'entreprise.

Les trois plus grands défis des recruteurs dans la période actuelle :

- 1 Bien recruter (« smart hire ») (54 %) ;
- 2 Gérer le télétravail (27 %) ;
- 3 Gérer les ressources de l'entreprise (27 %).

Source : Enquête JobTeaser – septembre 2020

En outre, comme le pense **François Geuze** - consultant et ancien DRH : « les diplômés qui ne sont pas issus d'écoles, d'universités renommées ou de formations

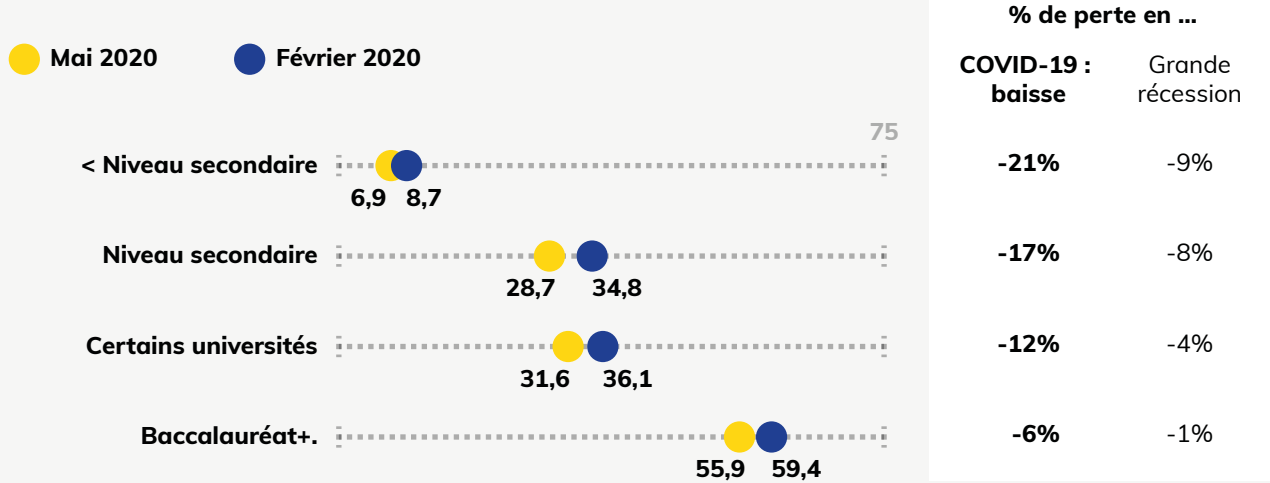
pointues vont probablement payer les pots cassés ». Et de fait, la pandémie le montre clairement avec une corrélation entre les taux de chômage et le niveau

d'éducation. Par exemple, aux États-Unis, la baisse de l'emploi entre février et mai 2020 allait de 6 % chez les travailleurs titulaires d'une Licence (ou d'un diplôme supérieur), à 21 % chez les travailleurs sans diplôme d'études secondaires. Les travailleurs titulaires

d'un diplôme universitaire ou d'un niveau d'éducation supérieur sont également beaucoup plus susceptibles d'avoir la possibilité de télétravailler, par rapport aux diplômés du secondaire qui n'ont pas fait d'études supérieures.

Les travailleurs sans formation universitaire sont plus touchés, mais le ralentissement de la COVID-19 a également laissé de nombreux diplômés universitaires sans emploi

Travailleurs salariés, en millions



Note : Les estimations se réfèrent aux travailleurs salariés de 25 ans et plus, non corrigées des variations saisonnières. Les estimations pour 2007 et 2009 se réfèrent au quatrième trimestre de chaque année. La catégorie "Certaines universités" comprend les personnes ayant un équivalence de diplôme, celles qui ont fréquenté un collège mais n'ont pas obtenu de diplôme et celles qui ont fréquenté une école technique, commerciale ou professionnelle.

Source : Bureau des Labor Statistics, juin 2020

C'est également le constat fait par **Claude Monnier** – DRH de Sony Music France : « Je vois déjà des secteurs avec des DRH qui se crispent un peu sur les process de recrutement. On va rajouter trois entretiens alors qu'il y en avait neuf avant. On va démultiplier les prises de référence [...] pour s'assurer qu'on ne passe à côté de rien. Parce qu'il y a peu de postes à pourvoir, il faut que l'on s'assure que la personne coche toutes les cases y compris des cases qui n'existent pas. On n'a pas encore commencé à travailler ensemble qu'on est dans la méfiance réciproque. Qu'elle soit économique, écologique, sanitaire, sociale, il y aura une crise dans les trois ans qui viennent. Qui peut dire que la personne qu'on va recruter dans les trois mois qui viennent est la

bonne pour traverser la crise qui va arriver dans les 3 ans à venir ? Personne. ». Même en Grande-Bretagne, est jugée plus ouverte au recrutement de jeunes diplômés issus de filières ou de niveaux d'études ne correspondant pas aux exigences initiales du poste, l'enquête annuelle de l'HESA⁷⁴ sur le devenir des jeunes diplômés britanniques semble infirmer cette observation.

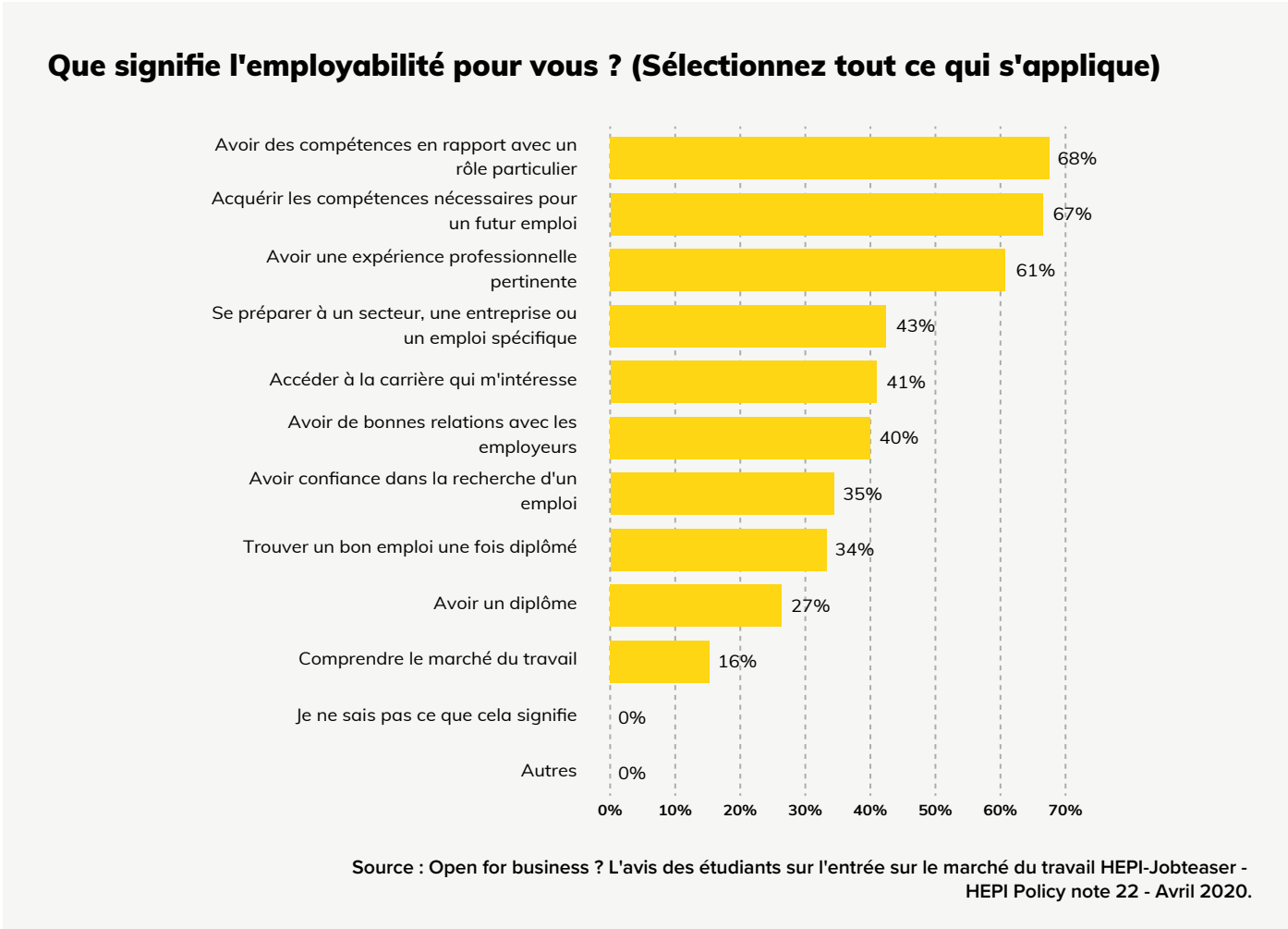
Ainsi, les nouveaux embauchés issus de l'enseignement supérieur affirment dans leur très grande majorité, que le niveau et le domaine d'études étaient des exigences impératives pour accéder à l'emploi qu'ils occupent aujourd'hui.

74 : Enquête sur les résultats des diplômés - HESA 2019.

En outre comme l'observe **Rachel Hewitt** Director of Policy and Advocacy de l'HEPI (Higher Education Policy Institute) en Grande-Bretagne, « la Covid-19 a rendu les employeurs beaucoup moins enclins à prendre des risques sur les candidatures qu'ils reçoivent ».

D'ailleurs, les jeunes diplômés britanniques adhèrent fortement au principe « une filière d'études, un diplôme, des expériences pour un job ». L'enquête réalisée

par HEPI⁷⁵ auprès de jeunes étudiants britanniques l'illustre parfaitement. À la question : « qu'est-ce que l'employabilité signifie pour vous ? » Ils choisissent les éléments caractéristiques de la relation directe à l'emploi tels qu'« avoir les compétences relatives à une fonction précise, obtenir les compétences nécessaires pour un emploi futur, avoir l'expérience professionnelle adéquate ».



Dans ces conditions, il n'est pas non plus surprenant que lorsque les jeunes cherchent un emploi sur le Web, ils saisissent le diplôme qu'ils ont obtenu (ingénieur en mécanique par exemple) plus que de chercher par filière où par fonction. En fait, les recruteurs et les jeunes à la recherche de leur premier emploi partagent le même tropisme. Ils associent études et emploi selon une logique parfaitement adéquationniste, laissant peu de place à des choix sortants de sentiers battus pour les uns, comme pour les autres.

Les approches adéquationnistes observées en France ont encore la vie dure et sont en partie responsables de la spécialisation plus importante des études que

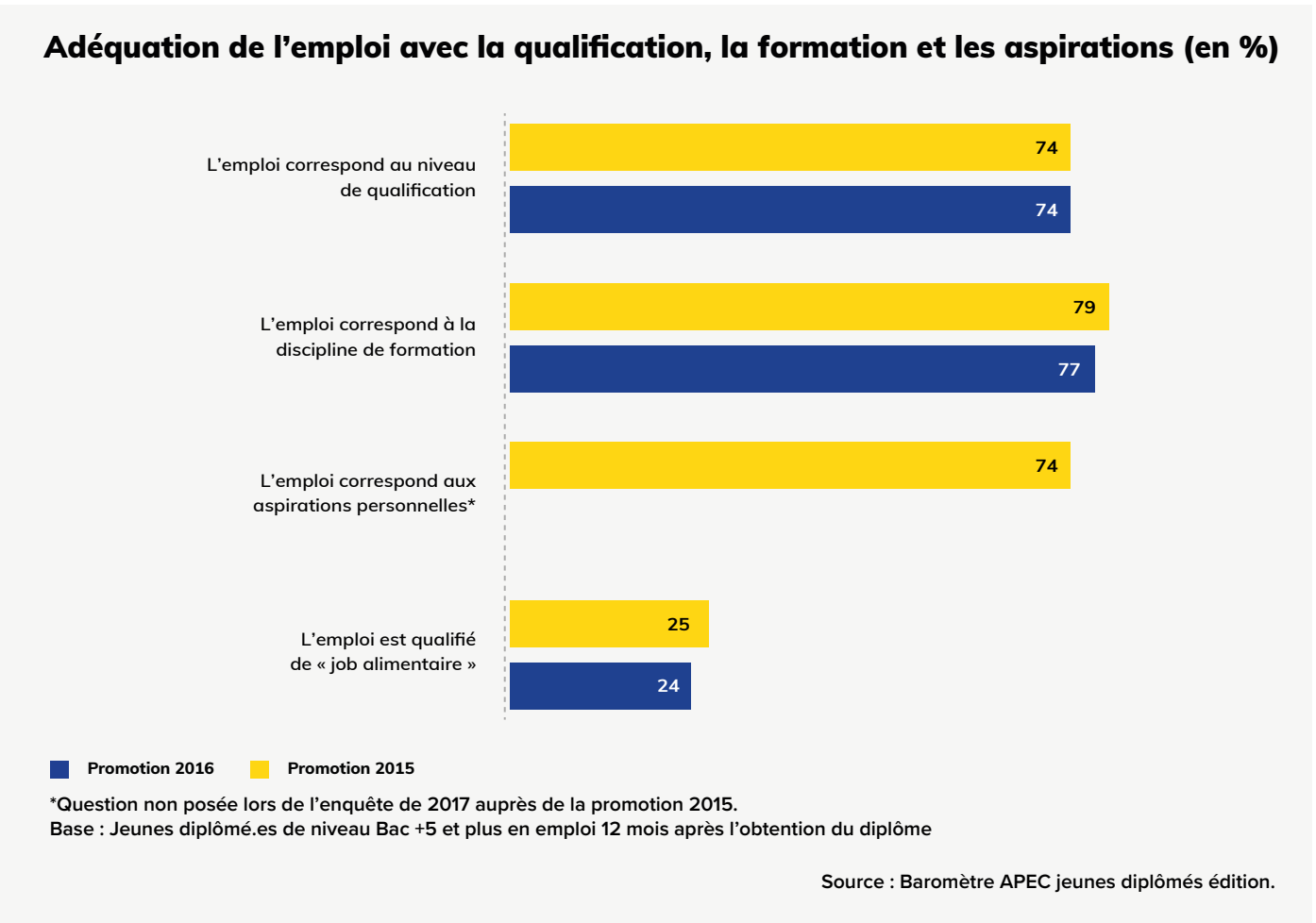
dans d'autres pays. Elles conduisent naturellement les recruteurs à lier un type de diplôme à une typologie de métiers.

Pour **Julien Chetot** – de Christian Dior Couture « Le système éducatif français spécialise très tôt par comparaison avec les modèles anglo-saxons, beaucoup plus généralistes. L'avantage pour les diplômés français est qu'ils sont beaucoup plus rapidement opérationnels avec des expertises déjà développées et apprises durant les stages notamment. Comparativement, les jeunes que nous recrutons en Grande-Bretagne et aux US sont plus polyvalents, même si nous devons surinvestir sur eux en début de parcours pour les rendre opérationnels ».

75 : Open for business? L'avis des étudiants sur l'entrée sur le marché du travail - Note politique de l'HEPI 22 - avril 2020.

Et pourtant, malgré l'important degré de spécialisation des études qui devrait permettre de flécher les diplômés vers les métiers, beaucoup de jeunes occupent un premier emploi sans rapport avec la filière poursuivie ou le niveau d'études. Ainsi, dans l'édition 2018 de

son baromètre sur les jeunes diplômés français, l'Apec note que si la majorité des jeunes ont obtenu un emploi correspondant à leur niveau de qualification (à 74 %) ou à leur discipline d'études (à 79 %) ; pour 20 à 26 % d'entre eux ce n'est pas le cas.



Dans ces conditions, sans remettre en question l'importance du diplôme en tant que marqueur d'un capital minimum de connaissances, doit-on à tout prix

le considérer comme un gage certain d'employabilité ? Ceci alors que les connaissances acquises ont de grandes chances de devenir rapidement obsolètes ?

I. Le diplôme : la garantie d'une réponse aux exigences du moment ?

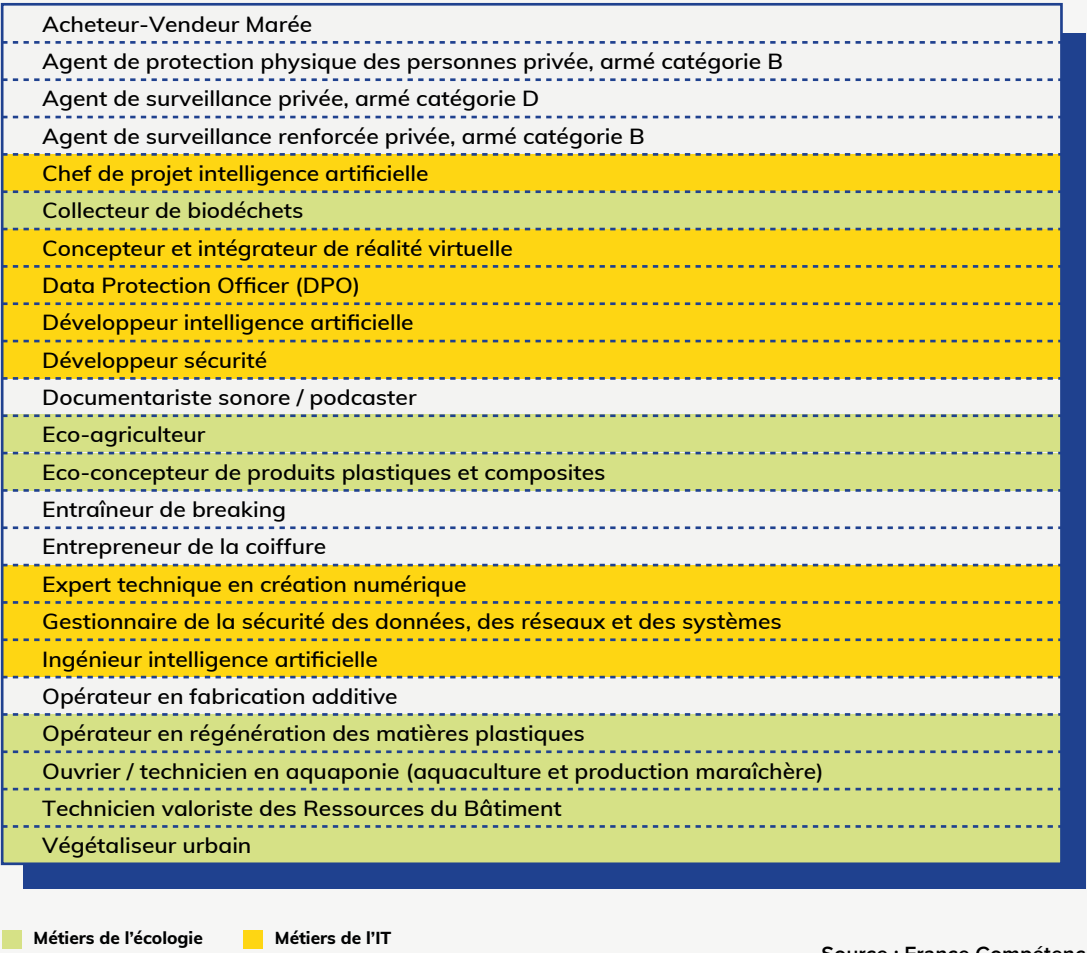
Face à des métiers en constante évolution, il n'est pas certain que les connaissances acquises soient en permanence adaptées aux nouvelles exigences des employeurs ni à l'émergence de nouveaux métiers. De fait, dans un horizon de dix ans, les experts nous prédisent que 85 % des emplois de demain n'existent pas encore aujourd'hui⁷⁶. Bien que ces prédictions soient par définition difficiles à quantifier, il n'empêche que, au-delà des nouveaux métiers qui émergeront, le contenu d'une grande majorité des métiers existants est appelé à évoluer significativement. Pour s'en convaincre, il suffit

de regarder combien la digitalisation et les mutations technologiques ont influencé les métiers de la banque, des transports & logistiques ou encore du juridique.

En outre, les 23 nouveaux métiers répertoriés en 2020 dans le Répertoire National des Compétences Professionnelles en France (RNCP) en donnent un aperçu. Sept nouveaux métiers relèvent de l'économie verte, huit du digital et de l'intelligence artificielle.

76 : Étude Dell et « l'Institut pour le Futur » 2017.

Liste des métiers retenus au RNCP



Or, quels diplômes préparent aujourd’hui à ces métiers ? Quelle valeur aura un diplôme demain alors que les savoirs acquis seront rapidement obsolètes ? Ne faudrait-il pas plutôt privilégier le recrutement d’un candidat

ayant les capacités à s’adapter aux évolutions de son métier et à accompagner les changements dans son organisation ?

II. Recruter un jeune diplômé ou un diplômé jeune avec expérience ?

« Vous êtes diplômé de ... avec une première expérience dans le domaine de ... »
« Collaborateur débutant en expertise comptable, vous êtes jeune diplômé de filière supérieure en comptabilité/finance avec une première expérience ... »

Combiné à l'exigence du diplôme, une première expérience dans un « domaine similaire » est tout particulièrement recherchée par les recruteurs. De fait, elle témoigne d'éléments rassurants pour le futur employeur. La capacité à s'intégrer dans un collectif, la maîtrise du métier, la connaissance des processus de l'entreprise, représentent des marqueurs que le recruteur valorise autant, voire davantage, que le

diplôme. En outre, une première expérience rend plus facile le repérage de soft skills que le recruteur pourra identifier au travers du récit du vécu du candidat.

Si au cours des années 2000 on a pu observer un mouvement tendant à valoriser une première expérience autant que la détention d'un diplôme, pour nombre de recruteurs, une candidature combinant l'un et l'autre sera celle privilégiée.

Les jeunes ont d'ailleurs parfaitement conscience que le manque d'expérience est la principale barrière à l'accession à un emploi. L'enquête annuelle Global Shapers Survey réalisée en 2017 par le World Economic

Forum auprès de 30 000 jeunes, fait ressortir le manque d'expérience comme étant l'inquiétude première pour accéder à un emploi.

Quelles sont vos principales préoccupations concernant vos perspectives d'emploi lorsque vous postulez à un nouvel emploi ? (N= 20 030)



Pourcentage de votes uniques. Les répondants pouvaient choisir jusqu'à trois réponses. Les choix suivants sont « Manque de formation/compétences » (20,2 %), «Manque de réseaux d'amis/mentors dans les entreprises » (18,7 %).

Source : Global Shapers Survey 2017 - Forum économique Mondial

Et pourtant, combien de jeunes diplômés s'abstiennent de suivre des stages parce qu'ils ne rémunèrent pas suffisamment pour pouvoir financer leurs études ? C'est ce que raconte **Fabian Reynoso-Ramirez** dans un blog titré « Why Diversity Hiring Programs Are Failing Us⁷⁷ » : « Je travaillais toujours dans des restaurants et je ne pouvais pas me permettre de consacrer plus de temps à la recherche d'un emploi ou à travailler comme stagiaire

non rémunéré et acquérir une certaine expérience. Je n'avais donc pas les qualifications nécessaires pour occuper de nombreux postes de débutants ni les contacts nécessaires à la fin de mes études. J'ai été négligé par de nombreux recruteurs parce que mes expériences, mon parcours scolaire et l'absence de stage traditionnel avaient plus de poids que mon diplôme et mon éthique professionnelle ».

III. Et si on sortait de l'adéquation une filière diplômante = un type d'emploi ?

John Vlastelica fondateur de Recruiting Toolbox aux États-Unis, titrait récemment un post sur LinkedIn Talent Blog : Pourquoi il est temps d'en finir avec le « profil du candidat idéal⁷⁸ » au-delà de 37 exigences listées pour le poste. De fait, au regard des différents postes qu'il doit pourvoir, tout recruteur cherchera évidemment le « Perfect fit » entre les postes proposés et les candidats, à commencer par une équation qui sonne comme une évidence, un domaine de diplôme, voire un diplôme spécifique pour un type de fonction, telles que finances, marketing, vente ou encore RH.

Pour éviter de tomber dans une approche de type

« candidat idéal » qui reviendrait en quelque sorte à considérer qu'il y aurait un SEUL candidat idéal, **John Vlastelica** propose de poser quelques questions simples sur le poste à pourvoir. Ce travail préalable avec le manager consiste à s'interroger sur : Que va faire cette personne ? Quels seront ses objectifs ? Quels acquis doit-il avoir pour pouvoir faire ce qu'on attend de lui ? Et enfin qu'attend-on de lui à 3 mois – 1 an ?

« Ce binôme Opérationnel-Recruteur est essentiel. C'est de la qualité de leurs interactions que dépendra notamment la réussite d'un recrutement » ajoute **Thomas Chardin** de Parlons RH.

77 : <https://www.ere.net/college-recruiting-why-diversity-hiring-programs-are-failing-us/> - août 4, 2020.
78 : <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2020/time-to-end-ideal-target-candidate-profile>

Challenger la liste des exigences communiquées par les managers pour élargir le recrutement à de jeunes potentiels

Dans la majorité des cas, le recruteur conçoit l'offre d'emploi et sélectionne les candidatures sur la base des critères transmis par les managers des futurs recrutés. Ces critères, s'ils sont pertinents, puisqu'établis par la personne qui connaît le mieux le poste et les compétences nécessaires, peuvent cependant se révéler particulièrement discriminants à l'égard des jeunes diplômés. En particulier sur les filières d'études, l'école ou l'université privilégiée, et davantage encore les expériences antérieures.

Il est certes difficile de challenger un manager sur ses critères, a fortiori lorsqu'on est jeune dans le métier. Pourtant, il ne s'agit pas de lui dire que ce qu'il recherche n'existe pas, mais plutôt de l'aider à peser la réelle nécessité de tous ces critères. Par exemple, au lieu de ne retenir que les candidats ayant déjà tel diplôme, au moins X années d'expérience, ou ayant réalisé les stages qui correspondent exactement au poste, on peut lui proposer de se tourner vers un candidat à « potentiel » dont la motivation ou la créativité apporteront de la valeur. Il s'agit d'ouvrir leurs esprits sur l'intérêt d'élargir le champ des possibles à d'autres profils, tout autant susceptibles de contribuer au développement de l'entreprise.

Partant des réponses à ces questions, les candidats susceptibles d'occuper un job auront peut-être une plus grande diversité de diplômes, d'expériences antérieures et de compétences réellement nécessaires.

Au-delà de ce type d'approche, les organisations augmentent leurs chances de trouver de bons candidats, elles y gagnent en matière de diversité et potentiellement de créativité, en intégrant des profils issus de cursus et d'horizons différents. Ce que conclut **John Vlastelica** en invitant à changer de paradigme du « profil de candidat idéal à la réussite de plusieurs profils de candidats ».

Dans cette logique, Bertelsmann offre aux jeunes diplômés allemands en sciences humaines et sociales

la possibilité de rejoindre un programme de rotation (Rotation Program) qui prépare ces profils à une carrière de cadre. Sur 12 mois, les diplômés apprennent à connaître les différents domaines du groupe, apportent leurs idées en matière de développement et de mise en œuvre de business, et bénéficient de l'accompagnement des équipes de Bertelsmann pour développer leur savoir-faire commercial et entrepreneurial. Se déroulant en Allemagne et dans d'autres pays européens, la promesse qui leur est faite est de leur offrir la liberté dont ils ont besoin pour écrire leur propre réussite personnelle⁷⁹.

Les critères de sélection sont à l'image du positionnement spécifique à ce programme. Les candidats doivent :

- Être diplômés en sciences humaines, sociales, politiques, médiatiques, linguistiques ou de la communication, en sociologie ou en journalisme et être l'un des meilleurs dans leur domaine ;
- Avoir un vif intérêt pour les enjeux économiques ;
- L'avoir déjà prouvé à travers des stages pertinents dans un environnement d'entreprise ;
- Viser un poste de direction dans un environnement international et créatif ;
- Avoir de très bonnes compétences analytiques, conceptuelles et de communication ;
- Parler couramment l'allemand et avoir de très bonnes compétences en anglais.

« Dans un pays comme le nôtre [l'Allemagne] où le diplôme constitue déjà en soi une orientation vers un type précis de fonction, il nous est apparu essentiel avec ce programme d'élargir le champ des profils pouvant nous rejoindre pour in fine faire que nos équipes soient riches de profils plus divers et créateurs d'innovation pour les divisions de notre groupe », ajoute **Pamela Taylor** - Vice President Employer Branding & Talent Acquisition du groupe Bertelsmann. Cette initiative, bien que limitée

au regard du nombre de jeunes intégrés chaque année par Bertelsmann, est un signal intéressant pour le futur. De fait, intégrer des candidats provenant de cursus en sciences sociales et leur transmettre des savoir faire « techniques » contribue notablement à enrichir l'entreprise, a fortiori dans un secteur comme celui des multimédias, par la diversité des profils participant à son développement.

« Il nous est apparu essentiel avec ce programme d'élargir le champ des profils pouvant nous rejoindre pour in fine faire que nos équipes soient riches de profils plus divers et créateurs d'innovation »

De l'offre d'emploi exigeante à l'offre d'emploi attractive

En toute logique, le contenu d'une offre d'emploi est le résultat d'un échange entre un manager – qui communiquera la description du poste et les exigences associées – et le recruteur qui se chargera de sa mise en forme puis de sa publication sur les différents

canaux de sourcing à sa disposition. Le plus souvent la présentation des offres – une fois déclinée selon la charte de l'entreprise – sera réalisée sans filtre ni réflexion sur le moyen de rendre le poste suffisamment attractif pour les candidats.

De fait, une grande majorité des annonces publiées sur le Web suit une présentation quasi immuable depuis des décennies, laquelle est centrée sur les exigences en matière de diplômes, d'expériences et de compétences nécessaires pour pouvoir prétendre postuler. Elles sont ainsi présentées avec :

- L'intitulé du poste ;
- Une présentation a minima de l'entreprise ;
- La description des responsabilités associées au poste ;
- La liste des missions et des tâches ;
- Les exigences pour prétendre postuler (diplôme, expériences, compétences).

Les rubriques consacrées aux responsabilités/missions et aux exigences comprennent chacune le plus souvent entre 5 et 10 lignes témoignant d'un souci de n'intéresser que les candidats qui matcheront à l'ensemble des critères (y compris les habituels : « la connaissance d'une autre langue sera un plus » et « une expérience de X années dans le domaine de Y [ou dans un poste similaire] constituera un plus »).

Ces offres ne décrivent guère l'entreprise, si ce n'est en précisant son secteur d'activité, sa position de leader et son développement. Ne sont pas mentionnées davantage de références aux bénéfices offerts au futur collaborateur, à part de rares cas, le salaire proposé voire « une rémunération attractive ».

En fin de compte, avec ce type d'offres, principalement centrées sur les exigences de l'entreprise plutôt que sur les raisons pour lesquelles un candidat aurait intérêt à postuler, une double certitude émerge. D'une part, le recruteur s'attend à ne recevoir que des candidatures

dont les profils correspondent exactement à la batterie d'exigences listées pour le poste avec, en outre, un risque limité de décevoir le manager à l'origine de la demande. D'autre part, il fera l'économie d'avoir à consacrer du temps à traiter des candidatures qui ne correspondraient qu'imparfaitement aux exigences, mais qui auraient cependant peut-être mérité d'être prises en compte.

À noter que l'on retrouve également ce type de présentation pour des offres de stages, en particulier s'agissant des exigences dont certaines paraissent pour le moins surréalistes alors qu'elles s'adressent en toute logique à des jeunes qui n'ont aucune expérience professionnelle. Que penser d'exigences fréquemment observées telles que : « Une première expérience souhaitée en marketing ou commercial et idéalement en Grande Consommation » ou encore « Vous justifiez d'une expérience réussie d'au moins un an à un poste similaire » ?

79 : Nous vous offrons la liberté dont vous avez besoin pour écrire votre propre histoire de réussite personnelle.

À l'inverse, une offre d'emploi attractive présentée selon une logique « candidate first » aura plus de chances d'attirer des « personnalités » séduites par la manière dont l'entreprise cherche à donner à envie de la rejoindre. Son contenu est sensiblement identique, mais elle est rédigée et organisée en sorte d'être attractive :

- L'intitulé du poste ;
- Présentation de l'entreprise (en quoi le candidat a intérêt à postuler) :
 - La promesse employeur,
 - Mise en avant de ses valeurs et de sa culture d'entreprise.
- Les bénéfices associés au poste et à l'entreprise (ce que le candidat pourra apprendre, développer, améliorer une fois embauché) ;
- La description des responsabilités et des missions ;
- Les exigences minimales pour pouvoir postuler ;
- La proposition de l'entreprise :
 - La rémunération,
 - Le cadre et les modalités de travail,
 - L'accompagnement du nouvel embauché,
 - Les bénéfices annexes,
 - Les perspectives à moyen terme.

Voici les grandes catégories à préciser lorsque vous rédigez votre offre (Gavand, 2018 ; Peretti, 2020). Pour remplir ces champs, vous allez pouvoir vous référer à toute la partie analyse du besoin tout en la mutualisant avec les exigences de concision et d'attractivité explicitées dans la partie marque employeur :

- Accroche punchy et originale ;
- Présentation de l'entreprise ;
- Intitulé du poste et sa localisation ;
- Indiquer une fourchette de salaire ;
- Description des missions et objectifs illustrés avec une photo inclusive ;
- Description du profil recherché ;
- Description de l'environnement de travail et des avantages offerts (dont l'évolution de carrière potentielle) ;
- Modalité de réponse à l'offre (cf partie « campagne de recrutement »).

Moins de promotion interne : Conséquences sur le recrutement de jeunes diplômés sans expérience

Lorsqu'un poste est nouvellement ouvert dans une entreprise, le réflexe le plus fréquemment observé est de déclencher un recrutement externe plutôt que d'initier un appel à candidatures internes et de trouver une personne susceptible d'occuper le poste. Les vagues de restructurations que nous avons connues depuis les années 80 ont notablement contribué à amplifier ce phénomène tant les talents disponibles ayant déjà l'expérience du job étaient nombreux sur le marché du

travail. Et ce type d'approche du recrutement perdure. En effet, seuls 28 % des responsables de recrutement reconnaîtraient que les candidatures internes représentent un gisement important pour pourvoir les postes vacants⁸⁰.

Or le fait de privilégier les recrutements externes peut se révéler doublement défavorable à l'intégration de jeunes diplômés. D'une part, moins de promotions internes

revient à moins se concentrer sur le recrutement de profils fraîchement diplômés sur lesquels faudra investir en accompagnement et en formation avant qu'ils soient pleinement opérationnels. De fait, les recrutements externes vont se concentrer sur des profils ayant déjà une expérience nécessitant peu d'investissement. D'autre part, la rétention s'est considérablement réduite sur les deux dernières décennies. Cela donne un signal négatif en matière de progression et de perspective de carrière dans l'organisation.

Alors qu'un des facteurs clé de l'attractivité des entreprises est désormais de proposer des parcours variés – ce qu'elles font souvent avec des organisations en mode projet – les perspectives d'évolution par des politiques de promotion interne mériteraient d'être plus visibles, notamment en raison des bénéfices directs qu'elles apportent à la fois pour les jeunes et pour l'entreprise en matière de fidélisation. Une bonne raison d'agir de la sorte : 42 % des 20-30 ans aspirent à prendre des responsabilités d'encadrement à l'horizon 3 ans selon une étude Cegos⁸¹.

IV. Inscrire les jeunes diplômés dans un parcours d'apprenance

Les graduate programs

Les graduate programs font fureur depuis plusieurs années dans de nombreux pays. Conscients que les jeunes attendent que leur emploi soit fait de missions variées, d'apprentissage permanent et permette de progresser rapidement ; beaucoup d'entreprises ont lancé ce type de parcours ciblant principalement les diplômés de grandes écoles et des meilleures universités. LinkedIn recense ainsi aujourd'hui près de 200 graduate programs en France, près de 400 en Allemagne et 420 en Grande-Bretagne.

Un graduate program consiste en général en un parcours sur deux années, dans lequel les participants vont effectuer entre deux et six missions, dont souvent une à l'étranger. Il bénéficiera d'un accompagnement continu de la part d'un mentor/coach et de la direction RH sur toute la période visant à l'inscrire au travers d'expériences multiples dans un parcours d'apprenance accéléré⁸². La finalité étant pour l'entreprise de s'adjointre des meilleurs.

De fait, les processus de sélection sont draconiens. Entre le screening des CV, le passage d'une batterie de tests de logique et psychologiques, pour les heureux présélectionnés, s'ajoutera une à deux journées à feu continu faites d'épreuves, de case studies (études de cas) et d'entretiens individuels. Le nombre d'élus de ces programmes est très faible rapportés au nombre de candidats. Par exemple, chez Orange, seulement 1,5 % des 2 000 candidats (30 jeunes)⁸³ sont retenus.

Pour autant, les jeunes diplômés apprécient particulièrement ces parcours. Une étude réalisée auprès de ces élus par Edhec NexGen en 2019⁸⁴ indique

que 90 % ont considéré qu'il a été un accélérateur de carrière et les 3/4 sont ensuite restés dans leur entreprise, principalement pour les opportunités de progression et les perspectives de carrières qu'ils ont eues. Le salaire est aussi un élément qui compte. Dans beaucoup de cas, ceux passés par un graduate program bénéficient d'un salaire d'entrée plus élevé que par la voie classique, voire d'un « welcome bonus » après la première année passée.

Pour autant, il semblerait que les graduate programs ne tiennent pas totalement leurs promesses, du moins pour les entreprises.

L'étude de l'Edhec indique en effet que 60 % ne sont pas restés ou envisagent de partir avant 5 ans. Un vrai challenge pour ces entreprises qui investissent lourdement sur ces dispositifs pour attirer leurs leaders de demain. Une résultante de l'envie de changement ? Le fait que le long terme, corollaire d'une brillante carrière dans une même entreprise, soit un horizon trop lointain pour les jeunes ? Probablement. Il semble également qu'une fois le programme terminé, les jeunes se retrouvent le plus souvent dirigés vers des fonctions où la diversité des missions n'est plus de mise, comme la mobilité à l'international.

En fin de compte, pour qu'un graduate program tienne ses promesses tant pour l'employeur que pour les jeunes qui l'ont suivi, il faut surtout que les directions RH s'assurent de la cohérence qu'il y a entre le parcours inscrit dans le graduate program et ce que l'entreprise proposera au jeune une fois celui-ci terminé.

INTERVIEW

Alexandre Pachulski - Talentsoft _____ **PAGE 192**

80 : Votre approche de l'embauche n'est pas la bonne Harvard business Review - mai 2019.

81 : Les Millennials et le travail : l'entreprise au défi ; Enquête Cegos - Avril 2017.

82 : Le concept d'apprenance a été développé par Philippe Carré, Professeur à l'Université Paris-Ouest. Il définit l'apprenance comme : « un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite » in L'apprenance, p.108.

83 : Graduate programme, un process ultra sélectif pour recruter « la crème de la crème » – Les Echos Start - 14 oct. 2019.

84 : EDHEC NewGen Talent Centre - Octobre 2019 – Premier emploi : Les atouts du graduate programme.



INTERVIEW

Alexandre PACHULSKI

Co-fondateur de Talentsoft,
entrepreneur, essayiste,
conférencier

“ Abordons le recrutement sous forme de projets ”

Alexandre Pachulski est entrepreneur depuis 20 ans, docteur en informatique, co-fondateur de Talentsoft (Next 40), auteur, conférencier et blogueur. Il met sa passion de la pop-culture et son expertise en technologies et ressources humaines au profit de tous ceux qui veulent découvrir leur singularité et exercer pleinement leurs talents. Auteur, blogueur, et passionné par tout ce qui permet à l'humain de s'épanouir et d'exprimer pleinement ses talents. Alexandre est également passionné par les sciences de l'éducation et a contribué à la création de L'Autre Ecole.

Peux-tu nous faire part de ta vision sur ce que le monde du travail a vécu ces dernières années, en termes de changements des compétences et du recrutement ?

Je parle en tant qu'animateur de la communauté de nos 2 000 clients partout dans le monde. C'est un bon poste d'observation, car il empêche les biais culturels. Deux points ont changé : ce que l'on essaie d'accomplir en recrutant une personne, et les attentes des candidats de l'autre côté.

Quand nous avons créé Talentsoft, il y avait cette idée de postes vacants, de chaises vides. Nous utilisons un ATS pour faire en sorte qu'une personne puisse s'asseoir sur cette chaise (objectifs et compétences requises), et ensuite nous cherchions à comprendre et analyser les caractéristiques des candidats. C'était typiquement mécanique comme job et ce n'était pas passionnant. Puis le monde s'est complexifié, avec la 4e révolution industrielle, et plus récemment la crise sanitaire. Recruter ne signifie plus d'asseoir quelqu'un avec les bonnes caractéristiques sur une chaise. C'est plutôt d'accueillir quelqu'un qui va participer avec nous à la résolution des problèmes traités au sein d'une entreprise. Ce que nous avons à proposer correspond-il à ce qu'il ou elle souhaite accomplir ? Dès que nous recrutons quelqu'un, il faut tout de suite penser au développement du candidat. Plutôt que de voir un taux d'attrition très élevé, ou très faible, mais avec des gens qui ne seront pas motivés, il faut accepter que le recrutement soit une sorte d'alibi pour accueillir quelqu'un dans l'entreprise. C'est pourquoi

aujourd'hui je parle de chaises à roulettes ! On prend sa chaise, on va se balader un peu de partout avec cette complexité infinie pour les RH et les managers. Notre rôle par rapport aux recrutements, c'est d'essayer de faire matcher de la façon la plus coordonnée et fluide possible, les attentes de l'entreprise avec les attentes des employés. Mais nous ne sommes plus sur des jobs rigides où la personne saura ce qu'elle fera dans 6, 12 ou 18 mois.

“ Recruter ne signifie plus d'asseoir quelqu'un avec les bonnes caractéristiques sur une chaise. C'est plutôt d'accueillir quelqu'un qui va participer avec nous à la résolution des problèmes traités au sein d'une entreprise ”

Penses-tu que ce phénomène de « Je suis assis sur une chaise à roulettes et je me déplace d'open space en open space » n'a pas été renforcé par l'arrivée d'une génération qui n'aime pas être assise sur une chaise fixe ?

Je n'aime pas ce discours-là car je ne fais pas partie de la génération que tu évoques et je n'ai jamais aimé être assis sur une chaise fixe. Ce fut pareil pour mon grand-père ! D'abord car il n'avait pas le choix car il manquait de qualifications, et c'est encore le cas de beaucoup de gens. Lorsqu'une personne est dans un bassin d'emplois en pénurie, sans diplôme, à 20, 30 ou 50 ans, les inspirations prennent moins de place, le rapport de force étant du côté de l'employeur. Ensuite, mon grand-père ne savait pas que

nous avions le droit d'exprimer notre envie de faire autre chose. Il n'y avait pas les réseaux sociaux et on ne savait pas tout ce qu'il était possible de faire ! Les réseaux sociaux ont changé la donne. Les gens ont désormais une ouverture sur le monde, sur ce que l'on peut faire. Ils se lassent plus vite qu'avant en fonction de ce que l'époque permet.

De ce fait, il ne faut pas aborder le recrutement sous forme d'emploi mais plutôt de projets. Un comptable par exemple, pourra participer à la refonte d'un site web car il a des compétences qui peuvent aider. Cela signifie qu'il ne sera plus comptable à 100 %. Mais il vaut mieux perdre 20 % du poste de comptable et que la personne reste au sein de l'entreprise, plutôt que 100 % du poste. C'est cette fluidité, cette liquidité qu'il faut organiser aujourd'hui.

Comment cela se joue dans le processus de recrutement, notamment avec l'importance du filtre culturel ?

Il faut regarder deux éléments. D'abord les motivations, le comportement, la culture des candidats sont importants pour le recruteur. Cela aide à évaluer l'engagement du candidat et son bien-être dans la durée. Ensuite, il faut savoir apprécier les risques et placer les candidats sur des projets qui les intéressent sans qu'ils sachent exactement comment faire. Tout cela fait peur car on suppose que c'est une perte de temps. Mais il faut regarder le problème autrement. Si la personne va se développer dans un cadre culturel qui lui convient, elle trouvera ses marques ; ce sera un facteur de réussite et d'engagement. Un recruteur, c'est un alchimiste. C'est une personne qui sait plonger un candidat dans un environnement qui lui convient. Il permet au candidat de se révéler. C'est aussi un partenaire du manager. Le recruteur fait le pari qui deviendra gagnant en grande partie grâce au manager.

J'ai l'impression que perdure, dans notre façon de recruter en France, cette logique de A player, B player, grandes écoles, etc... Comment casser ce modèle ?

L'exemple de la Covid est parlant. Quand un Président dit ne pas savoir, avoir des doutes, on comprend que les élites n'ont pas de réponse. Pourquoi ? Car il s'agit d'un nouveau problème et que l'on ne peut pas être formé à des problèmes inexistantes. Imaginer que 15 % des plus brillants vont avancer le travail des autres 85 % n'est plus vrai. Tout l'enjeu, c'est de réunir des équipes qui apportent des compétences, créent des connexions et proposent des réponses à des problèmes inédits. On ne sait pas d'où viendront les idées. Il faut stopper le « mépris des classes, des élites » et se dire qu'il y a des gens bizarres dont on ne voulait pas au départ. « Think out of the box », disrupter, c'est ce que recherchent les dirigeants.

“ Inciter les gens à se découvrir, c'est encore plus important que la confiance, car la confiance découle de la conscience que la personne a d'elle-même ”

Si on revient à la situation actuelle, le discours qui revient souvent est celui de la « Génération Covid, Génération sacrifiée ». Penses-tu que pour certains il y aura des opportunités ?

Cette génération a uniquement des « warnings » devant elle et ce n'est pas facile. Ce que je constate, c'est une génération dos au mur. Une des premières leçons de Shackleton sur la gestion de crise est : « Soit tu as les yeux rivés sur la crise, soit tu regardes où tu veux aller. » Ceux qui vont se fixer un cap seront les gens de la génération Covid. C'est un signal suffisamment fort qui nous est envoyé pour se bouger et faire autrement.

Nous allons être dans un monde encore plus clivé. Certains ne supporteront plus du tout de travailler juste pour gagner de l'argent et voudront impérativement trouver un sens à leur projet. Et ceux qui avaient du mal à trouver un emploi vont continuer à se battre davantage car il y aura moins d'emplois. Les entreprises ont un rôle politique à jouer dans ce contexte. Les salaires et l'argent ne doivent plus être la finalité, mais un moyen. Ce changement doit s'opérer maintenant sinon on va se ruer plus rapidement vers ce mur que l'on est en train de se créer, c'est-à-dire détruire les ressources pour des perspectives capitalistiques. Avec la Covid, la RSE n'est plus juste un axe qui fait joli sur un appel d'offres, cela devient obligatoire.

Faut-il apprendre à la nouvelle génération à avoir confiance en eux et avoir de l'aplomb pour s'affirmer ?

Si tu apprends à te connaître, tu seras confiant dans tout. Si tu te connais, ce qui est déjà le trésor ultime, alors tu sais ce que tu pourras et ne pourras pas apporter. En recrutement, quand un candidat dit ne pas savoir, c'est une force incroyable. S'il est capable d'énumérer les points sur lesquels un futur manager pourra lui faire confiance, alors le recruteur a tout gagné. Quand une personne dit la vérité, le seul travail du recruteur c'est de lui demander qui il est vraiment car la personne saura probablement le dire. Inciter les gens à se découvrir, c'est encore plus important que la confiance, car la confiance découle de la conscience que la personne a d'elle-même.

Ne serait-ce pas une des clés, pour les générations qui seront sans doute malmenées dans les prochaines années, pour qu'elles s'en sortent ?

Oui, car une des particularités de cette génération c'est que, d'après l'Institut du futur, 85 % des métiers de 2030 n'existent pas encore. On peut se demander sur quoi sont formés les étudiants ? Soit il y a une école de la citoyenneté, soit une école pour obtenir un métier - mais lequel ? Si c'est la citoyenneté, alors les personnes vont apprendre à se connaître pour savoir ce qu'elles veulent faire. Elles connaîtront leur objectif mais n'auront aucune idée du chemin. Mais cela ne change en rien la destination. La gestion du risque, de l'incertitude et de la façon de gérer ses peurs, c'est ce que nous devons apprendre.

Propos recueillis auprès d'Alexandre Pachulski,
Talentsoft, par Anne-Claire Long
Directrice Communication, JobTeaser

Le rôle des programmes « trainee » pour les jeunes diplômés allemands

Les programmes (trainee program), d'une durée d'un ou de deux ans existent depuis longtemps en Allemagne, surtout dans les grandes entreprises (1 000 employés et plus). Cependant ces programmes existent aussi dans les PME. Il s'agit d'un concept de formation des jeunes diplômés universitaires en entreprise. En général, les jeunes vont travailler dans différents départements, tout en étant suivis par les RH. Leur rémunération est moindre que celles des personnes embauchées directement (étant donné que les entreprises investissent dans leur formation), mais ils ont de très fortes chances de signer un CDI. Selon une enquête du cabinet de conseil Kienbaum, 46 % des étudiants aimeraient intégrer une entreprise de cette manière et 47 % préféreraient avoir un emploi fixe (Kienbaum Absolventenstudie 2014/15). Les jeunes apprécient surtout l'accompagnement

individuel qui est apporté pendant ces programmes ainsi que la diversité des tâches⁸⁵.

Enfin, l'enquête Stepstone conduite en 2018⁸⁶ montre que 32 % des entreprises offrent un programme « trainee » et environ la moitié des entreprises de plus de 1 000 salariés offrent ce genre de programme.

Les programmes « trainee » sont intéressants en ce qu'ils débouchent sur un CDI dans la majorité des cas et qu'ils permettent aux jeunes de développer leur savoir-être et leur savoir-faire, tout en profitant d'une insertion relativement longue dans l'entreprise. En outre, ils se déroulent dans un cadre moins formalisé que l'apprentissage tout en apportant des bénéfices équivalents à l'employeur et au jeune.

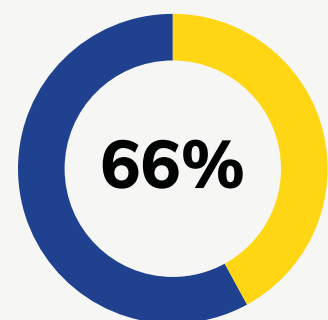
V. Le CRM pour entretenir/conservier le lien avec les JD dans un contexte de recrutement tendu

Le « Candidate Relationship Management » (CRM) est un outil principalement utilisé pour gérer les interactions avec le candidat, afin de nourrir une relation structurée au fil des étapes du processus de recrutement. En cela, le CRM et les outils mobilisés sont un des piliers d'une expérience candidat positive. Communiquer régulièrement dès le premier contact, faire un retour après chaque étape du parcours, répondre aux

questions qui peuvent survenir, donner un feedback y compris quand une candidature n'est pas retenue, sont autant de facteurs sur lesquels les entreprises sont aujourd'hui jugées. Ainsi, selon une enquête réalisée par Allegis Group, 85 % des candidats considèrent que la communication régulière durant le processus de recrutement est l'un des principaux critères d'une expérience recrutement positive⁸⁷.

L'importance de la gestion des relations avec les candidats

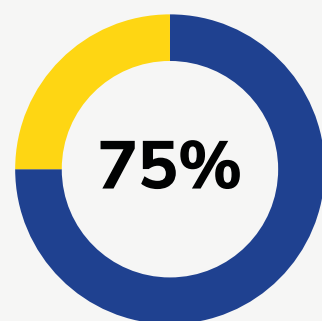
Les candidats sont..



des candidats pensent que les interactions avec les employés sont le meilleur moyen d'avoir un aperçu de l'entreprise

2X

plus de chances d'accepter des courriers électroniques froids de la part des recruteurs s'ils ont déjà eu des contacts avec votre marque



des professionnels sont des candidats passifs. Construisez votre marque et engagez-vous avec eux de manière proactive !

Source : TalentLyft, Officevibe

Le CRM : cela vaut aussi quand une candidature n'est pas retenue

Bien que le CRM soit reconnu par les recruteurs comme une composante essentielle de leur processus de recrutement, il est frappant de constater que bien souvent leur utilisation se concentre sur les seuls candidats retenus. Outre le fait que selon une enquête réalisée par EasyRecrue et HEC Junior Conseil⁸⁸, 70 % des entreprises n'effectuent aucun retour dans le mois suivant la candidature (et deux sur trois après 40 jours), les refus de candidatures se traduisent par une absence totale de personnalisation.

L'enquête montre ainsi que neuf fois sur dix l'intitulé de l'adresse émettrice du refus est générique, mais surtout, aucun des retours n'est véritablement personnalisé (dans 59 % des cas, le nom du candidat est mentionné), et les raisons du refus ne sont jamais données. On pourra certes invoquer le fait que la plupart des

grandes entreprises couvertes par l'enquête⁸⁹ reçoivent plusieurs centaines de candidatures par mois et qu'il leur est par conséquent impossible de traiter ces flux d'une manière circonstanciée. Quoi que ! Les outils digitaux associés à un puissant CRM ont une grande capacité à personnaliser les messages. Il suffit pour s'en convaincre d'observer le degré de personnalisation des communications marketing que nous recevons régulièrement dans nos boîtes mail. Partant du postulat qu'il y a certainement peu de chances qu'un jeune dont la candidature a été refusée de cette manière postule à nouveau dans cette entreprise, les recruteurs devraient veiller à développer des approches davantage personnalisées (ex. proposition d'abonnement à des mailing list d'information sur la vie de l'entreprise) et permettant de conserver un lien en vue de recrutements futurs.

Maintenir la relation y compris en cas de non-recrutement

Le contexte actuel conduit beaucoup d'employeurs à refuser les candidatures de jeunes qui pourtant correspondent parfaitement aux profils recherchés en temps normal. S'agit-il pour autant d'en rester là ? L'impact qu'a eu le gel des recrutements en 2008 sur leurs recrutements futurs est dans toutes les mémoires. Faute d'avoir entretenu le lien avec les jeunes diplômés, de nombreuses entreprises ont eu beaucoup de mal, non seulement à les attirer de nouveau, mais également à faire que ceux sortis de leurs études quelques années plus tard aient envie de les rejoindre.

Des stratégies reposant sur des outils de CRM, utilisés durant le processus de recrutement, devraient également être mobilisées pour maintenir le lien avec les candidats non recrutés faute d'opportunités en attendant des jours plus favorables. Plus avant, les entreprises pourraient à leur niveau proposer un accompagnement pour les aider à s'orienter vers les secteurs et entreprises qui continueraient à recruter. Par exemple, à travers un partenariat avec des plateformes de partage de salariés.

Le partage de salariés existe. Pourquoi ne pas partager les candidats non retenus ?

Le partage de salariés s'est développé en France, depuis la Loi Cherpion⁹⁰ qui encadre le prêt de salariés entre entreprises. Cette formule permet à des entreprises en sureffectifs de prêter temporairement leurs salariés à d'autres ayant des besoins de main-d'œuvre. Cette formule a donné naissance à des plateformes comme Pilgreem, Apitalent ou encore Mobiliwork qui se sont lancées pour en être des intermédiaires facilitant la rencontre et prenant en charge les formalités administratives. Pilgreem a poussé le concept plus loin en ayant développé un algorithme afin que les entreprises à la recherche d'un talent trouvent la ressource idoine en fonction du métier, des compétences et de la proximité.

Le même principe pourrait tout à fait s'appliquer aux jeunes talents qui n'auraient pas été recrutés. Ainsi

plutôt que de laisser sur le bord de la route des talents prometteurs, mais non retenus (par exemple ceux qui étaient présélectionnés), les recruteurs pourraient les orienter vers une plateforme collaborative dédiée accessible à l'ensemble de la communauté des recruteurs. En outre, leurs évaluations pourraient être transmises à la plateforme, avec leur accord, de sorte qu'il ne soit pas nécessaire de repasser au crible toutes leurs compétences.

Enfin, quoi de plus positif pour une entreprise que d'offrir une expérience candidat (non recruté) positive, qui marque son engagement RSE ? Ceci, alors que l'insertion des jeunes diplômés est appelée à être particulièrement difficile durant les prochaines années !

85 : http://assets.kienbaum.com/downloads/Absolventenstudie-Ergebnisbericht_Kienbaum-Studie_2014_2015.pdf?mtime=20160728165200

86 : https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/06/StepStone_Berufseinsteiger-im-Fokus_Recruiting-Insights.pdf

87 : Benchmark de l'industrie du conseil en matière de talents - Allegis Group - 2016

88 : Baromètre :L'Expérience Candidat sur les sites carrières – EasyRecrue avec HEC Junior Conseil – Juin 2019

89 : Le SBF 120 comprend les 40 actions du CAC 40 et 80 valeurs des premier et second marchés les plus liquides parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises

90 : LOI n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels.

Utiliser le CRM dans une logique de recrutement à moyen terme

La crise de la Covid-19 a étendu son usage au-delà de la temporalité spécifique du recrutement. Il ne s'agit plus seulement de gérer l'acte transactionnel, mais d'entretenir une relation pérenne avec un candidat potentiel ou non retenu.

Pour **Jean-Michel Caye** du BCG. « Nous avons mis en place un dispositif il y a plusieurs années pour conserver un lien avec des talents qui nous intéressaient et qui ne nous avaient pas rejoints. À savoir : des communications régulières sur la vie de BCG, des contacts directs, l'envoi de nos dernières publications et des invitations à nos événements, sont d'autant plus importants aujourd'hui que dans une perspective à 3-5 ans. »

En Allemagne, c'est avec cette vision que le recrutement peut être considéré sur le long terme. D'ailleurs, Bertelsmann a lancé il y a plus d'une dizaine d'années son « Talents Meets Bertelsmann program ». Son principe est de réunir chaque année une cinquantaine de jeunes étudiants provenant d'une vingtaine de pays, issus des meilleures universités autour d'un challenge

créatif. Pendant trois jours, les jeunes doivent concevoir un projet qu'ils présenteront ensuite aux membres du comité exécutif du groupe.

Ce programme poursuit deux ambitions : « D'une part, de faire connaître notre groupe et la diversité des marques qui le composent et nos métiers, d'autre part de créer un "talent pipeline" (gisement de talents) au travers le réseau des alumni y ayant participé. Notre objectif n'est pas directement de recruter, même si certains participants se voient proposer un emploi. C'est de nous faire connaître et capitaliser sur le réseau d'alumni et leurs amis pour nos recrutements futurs. Les Alumni issus de ce programme sont aujourd'hui 700, 150 ont depuis intégré les différentes divisions de Bertelsmann. Et c'est enfin un formidable lieu d'échange et de partage entre jeunes vivant dans le monde entier qui ont suivi des parcours d'éducation et professionnels diversifiés. » explique **Pamela Taylor**, Vice-présidente de la stratégie de marque des employeurs et de l'acquisition de talents du groupe Bertelsmann.

1. La stratégie « Boomerang » pour faire face au départ des jeunes talents

On le sait, les jeunes restent moins longtemps dans leur premier emploi que les générations précédentes, du fait du contexte de fluidité croissante des marchés du travail et d'évolution de leur rapport au travail. C'est un fait. Cependant alors qu'hier les entreprises vivaient leur départ comme une trahison et un manque de reconnaissance de l'investissement dont ils ont bénéficié, elles en acceptent aujourd'hui la donne.

Et, phénomène nouveau : quelques entreprises à l'instar de l'Oréal, accompagnent le départ de leurs collaborateurs pour créer les conditions positives pour leur éventuel retour et ainsi préserver leur image de marque employeur. Pour être efficace, cette démarche, appelée « offboarding » doit-être particulièrement structurée en intégrant la réalisation de bilans de départ, l'accompagnement de la sortie et, de plus en plus, la préparation d'un éventuel retour via une approche « boomerang ».

La stratégie boomerang, concept apparu aux États-Unis, consiste à garder un contact de valeur avec les collaborateurs démissionnaires, en les informant régulièrement sur l'évolution de l'entreprise et sur les postes nouvellement ouverts au recrutement. Cette stratégie repose souvent sur un réseau d'Alumni, lequel est un formidable moyen de maintenir le lien, de communiquer régulièrement avec eux, de suivre leur parcours de carrière et d'identifier le bon moment pour leur proposer de revenir.

Les stratégies boomerang sont d'ailleurs de plus en plus appréciées par les professionnels des RH. Ainsi, une étude réalisée en 2019 par Workplace Trends⁹¹ indique que 76 % d'entre eux acceptent mieux de recruter un salarié « boomerang » que par le passé. En outre, passé l'aspect psychologique, recruter un ancien collaborateur rend plus rapide son onboarding et à un coût de recrutement quasiment nul.

Donner la parole aux candidats pour mieux attirer et lever les éventuels doutes sont le gage des organisations performantes

Un entretien d'embauche doit en principe être une conversation à deux sens. Cependant, pour beaucoup de recruteurs, c'est le moment où le candidat est là pour répondre à ses questions afin de vérifier son parcours et d'évaluer ses capacités à occuper le poste à pourvoir.

Il ne faut pas oublier que c'est aussi une occasion unique de répondre aux questions du candidat. Celles-ci sont un excellent moyen d'en savoir plus sur ce qui le motivera et les raisons de son intérêt pour l'offre d'emploi proposée. Cependant, ce qui devrait être dialogue l'est

rarement. Seules 43 % des organisations consacrent suffisamment de temps ou apportent suffisamment de réponses aux questions des candidats.

Or, d'après une autre étude⁹² d'Allegis Group, les organisations les plus performantes dans l'acquisition de talents sont presque deux fois plus à le faire (75 % contre 40 %) que les autres et les collaborateurs les plus investis dans leur entreprise sont trois fois

plus nombreux que les autres (39 % contre 13 %) à affirmer que leur employeur l'ont fait [prendre le temps de répondre à leurs questions]. Enfin, rares sont les organisations qui, lorsqu'elles ont des doutes sur la capacité ou les compétences d'un candidat, à en discuter lors de l'entretien de recrutement. Elles choisissent le plus souvent de s'enfermer dans une forme de mutisme, plutôt que de leur donner une chance de lever les inquiétudes du recruteur.

VI. La GPEC : Identifier les compétences de demain pour mieux recruter ensuite

Depuis 2005, le Code du travail impose aux entreprises de négocier, tous les trois ans, un accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec les organisations représentatives de salariés. Cette obligation s'applique aux entreprises de 300 salariés et plus ainsi qu'aux entreprises européennes ayant au moins 150 salariés en France.

Depuis lors, de nombreux accords ont été signés, ce qui a été notamment l'occasion d'établir des référentiels des métiers et des compétences. Cependant, à de rares exceptions, ces accords n'ont pas été aussi prospectifs qu'attendu. Une fois conclus, ils furent souvent remisés dans une armoire jusqu'à la prochaine échéance de négociation. Selon France Stratégie, à peine le quart des entreprises françaises ont mis en place une GPEC⁹³ ce qui témoigne du peu d'intérêt que les entreprises françaises portent encore aujourd'hui à cette démarche.

Cependant, de véritables démarches d'identification des compétences individuelles et d'anticipation des besoins en compétences se développent depuis quelques années sous le nom renouvelé de Workforce Planning. Ceci pour se détacher de la connotation passive et réglementaire de la GPEC.

L'on observe ces démarches dans des secteurs fortement impactés par les transformations digitales (banque, assurance, commerce notamment) ou confrontés à des mutations sectorielles profondes (énergie, logistique, santé). Elles ont pour but d'anticiper les besoins de compétences (internes et externes) par une analyse résolument prospective des évolutions des métiers, des technologies et des processus de travail en sorte de déterminer les actions nécessaires (mobilités internes et externes, développement/adaptation/validation des compétences, recrutement). Elles permettent ainsi de disposer d'une main-d'œuvre en capacité de faire face à ces enjeux.

Or, peu d'entreprises font un travail approfondi de cartographie des emplois et des compétences disponibles à date dans l'entreprise, et a fortiori de Workforce

Planning. En outre, la GPEC est principalement utilisée comme outil de pilotage de la gestion du personnel en place.

C'est pourtant aussi un formidable outil pour le recrutement des futurs collaborateurs. Partant de la cartographie des métiers et de leurs compétences associées, encore une fois dans une réelle dimension prospective, les équipes de recrutement ont à leur disposition une description précise et objective des hard et des soft skills nécessaires pour un poste qu'elles pourront mobiliser pour affiner leur sourcing, la sélection et l'évaluation des candidats.

En outre, grâce à la data, les compétences associées à un métier/poste ne sont plus la résultante d'une fiche de poste élaborée par un seul manager – avec les biais pouvant résulter de sa propre vision du métier – mais au croisement des compétences de toutes les personnes occupant une même fonction. Charge aux équipes RH d'en tirer les minimums requis pour leurs recrutements, en particulier pour les soft skills.

Au-delà du concept de compétences, **François Geuze** considère que : « pour une démarche de Workforce Planning, il faut surtout s'intéresser à la notion de tâches associées à un emploi. » Pour lui : « Ceci est d'autant plus important que la transformation des métiers, résultant notamment de la digitalisation, s'inscrit au niveau des tâches. Certaines sont appelées à disparaître et d'autres, nouvelles, viennent en modifier les contours et par là même les soft skills nécessaires à son exercice ». Munis de cette cartographie, les recruteurs seront plus à même de se projeter avec un candidat, en s'intéressant à son potentiel et à sa capacité à s'adapter aux évolutions possibles des métiers, plus qu'à satisfaire une offre précise corrélée au traditionnel triptyque diplôme/expérience/compétences.

Plus avant, une cartographie des compétences permet de connaître les soft skills qui prédominent, lesquelles, mises en faisceau, révèlent les éléments constitutifs de la culture de l'organisation qui pourront être intégrés

91 : La culture d'entreprise et l'étude Boomerang sur les employés, Tendances sur le lieu de travail – 2019.

92 : Intensifier - Des pratiques de travail qui élèvent la barre des performances des entreprises - Allegis Group – 2018.

93 : Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? – France Stratégie - Note d'analyse N°177 – avril 2019.

dans la communication de marque employeur.

Une cartographie prévisionnelle des métiers et des compétences contribue également à l'attractivité de l'entreprise en donnant un signal fort en direction des jeunes sur sa capacité à développer leurs compétences et à les faire progresser une fois embauchés.

Néanmoins, et c'est certainement le challenge des prochaines années, il restera à coupler ces cartographies avec les outils de sourcing, de présélection et d'évaluation mobilisés durant le processus de recrutement.

Enfin, une cartographie, et la démarche de Workforce Planning qui la préside, ne doit (peut) pas être figée. Elle doit constamment être actualisée et ce, notamment sous une double influence : celle de l'évolution des métiers de l'organisation et celle des retours des campagnes de recrutement. En effet, de la même manière que les recruteurs doivent adapter en permanence leurs critères de recrutement pour coller aux compétences définies pour un poste, les services RH devront réviser les compétences associées aux métiers en fonction des retours des campagnes de recrutement. Concrètement,

si un recrutement a été jugé difficile ou non concluant dans la durée, peut-être y-aura-t-il lieu de revoir les critères de sélection et plus avant les compétences qui auront été associées à ce métier dans la cartographie.

Comme le note **Wendy Touche** chez Henkel : « Cela conduit nos équipes à adapter en permanence nos critères de sélection entre ce que nous dit le marché [les candidats] et l'évolution de nos métiers. ».

Enfin, « la GPEC est très certainement l'un des meilleurs leviers pour diversifier les profils recrutés », comme le notait le rapport du Réseau Emploi et Compétences⁹⁴. Il y a une forme d'urgence pour les entreprises et en particulier pour le monde des start-ups, de s'engager dans ces démarches de GPEC, car « Dans un contexte où les employeurs ont du mal à anticiper leurs besoins de compétences et à les objectiver, leurs choix se reportent sur des critères "signaux" qui peuvent être discriminatoires : le diplôme, la personnalité, les caractéristiques sociodémographiques, etc. ».

« Dans un contexte où les employeurs ont du mal à anticiper leurs besoins de compétences et à les objectiver, leurs choix se reportent sur des critères "signaux" qui peuvent être discriminatoires »

B. Scénario 2 : Le triptyque : Diplôme - Expérience - Soft skills : la « nouvelle » équation

I. Des critères de sélection des jeunes diplômés à revisiter ?

Dans un contexte hors Covid-19, il est tout à fait logique que les recruteurs regardent avec attention les diplômes obtenus et qu'ils soient en parfaite correspondance avec les attentes définies pour le poste. De même, les stages sont particulièrement valorisés, car font ressortir des prémisses de compétences métiers ainsi que les soft skills des candidats.

Or, combien de jeunes n'ont pas pu faire de stage, ou ont dû l'interrompre à cause du confinement durant le premier semestre 2020 ? Le sondage commandité en France par la Fondation des Assemblées Générales Étudiantes en juin 2020⁹⁵ donne des premiers éléments de réponse : 15 % des étudiants ont dû réviser ou abandonner leur projet d'orientation ou professionnel en raison de l'annulation ou du report de leur stage (et à 14 % parce que le cursus nécessitait de partir à l'étranger). Et combien auront la possibilité de le faire d'ici la fin de l'année ? Ceci alors que dans de nombreux secteurs, les employeurs ont « réduit la voilure » pour se concentrer sur la préservation de l'emploi de leurs collaborateurs.

D'autres jeunes, faute d'un emploi alimentaire pour financer leurs études, ont été obligés d'abandonner leur cursus ou se sont réorientés vers des établissements ou

des filières moins coûteuses.

Certes, pour les apprentis, les mesures de soutien décidées par le gouvernement (prise en charge des coûts de l'employeur, allongement des délais pour trouver une entreprise d'accueil, etc. cf. 6.H.I) devraient normalement permettre de contenir leur recul. Cependant, pour reprendre l'adage : « l'emploi ne se décrète pas », encore faudra-t-il que les entreprises d'accueil soient au rendez-vous.

Si, ajouté à cela, les employeurs maintiennent leur degré d'exigence sur les critères de recrutement, il y a fort à parier qu'en plus de jeunes diplômés viendront grossir les rangs des demandeurs d'emploi.

Que faire dans ces conditions ? Revisiter ses critères de recrutement ? C'est en tout cas l'occasion d'interroger leur réelle nécessité en matière de type d'école, de niveau de diplôme ou sur les stages que les candidats doivent avoir « idéalement effectués » : sur un projet porteur,

dans une entreprise réputée, etc., et de préférence à l'étranger.

C'est surtout l'occasion de prendre davantage en compte les soft skills à l'aune du contexte actuel de l'emploi des jeunes diplômés et des mutations des métiers à venir.



II. Les recruteurs face aux soft skills des JD...entre discours et pratiques

1. Des attentes fortes de la part des recruteurs sur le volet soft skills

Les soft skills seraient-elles en train de prendre le pas sur le diplôme ? L'enquête réalisée par Monster en 2018 auprès de 450 responsables RH français le laisse penser. Elle notait que plus de la moitié (52 %) d'entre

eux considèrent désormais les soft skills comme un critère déterminant d'embauche. Et d'ajouter que pour eux, les soft skills les plus plébiscitées sont :

- L'adaptabilité (citée par environ 28,5 % des recruteurs) ;
- L'esprit d'équipe (14,5 %) ;
- La rigueur et l'organisation (13 %) ;

94 : Renforcer la capacité des entreprises à recruter – Réseau Emploi et Compétences – France Stratégie – août 2017.

95 : Les jeunes face à la CRISE : l'urgence d'agir – Sondage FAGE – IPSOS – juin 2020.

- La motivation (11,5 %) ;
- L'empathie et l'écoute (8 %) ;
- La curiosité et l'ouverture d'esprit (4,5 %) ;
- L'esprit d'entreprendre (4,5 %) ;
- L'aisance dans la communication (4,4 %) ;
- La créativité et l'inventivité (4 %) ;
- La gestion du stress (2 %) ;
- L'optimisme (2 %) ;
- La confiance en soi (1,5 %).

« La capacité d'adaptation ressort également comme l'une des soft skills les plus demandées par les entreprises » comme le confirme **Hélène Garner** de France Stratégie qui ajoute « l'enquête de Pôle emploi⁹⁶ sur les besoins de main-d'œuvre des entreprises en 2018 faisait ressortir la capacité à s'organiser, les capacités d'adaptation et l'autonomie dans le Top 3 des soft skills attendues ».

À l'évidence, dans un contexte de changement permanent des organisations et de mutation accélérée des métiers, des compétences non techniques, comme la capacité d'adaptation, deviennent au moins aussi importantes voire davantage que les connaissances et savoirs techniques acquis durant les études et sanctionnés par un diplôme. D'ailleurs selon un sondage publié par Cadremploi/Michael Page en mai 2019⁹⁷, 62 % des dirigeants et managers se disent prêts à recruter principalement sur la base des soft skills des candidats.

Les recruteurs s'attachent donc de plus en plus à déceler certaines soft skills au cours des phases successives du processus de recrutement. Certains les considérant comme un critère de recrutement à part entière pouvant conduire à retenir ou à écarter une candidature, d'autres les voyant davantage comme un complément aux compétences techniques acquises par le diplôme, sans

pour autant en faire un critère de sélection. À ce propos, pour **François Geuze**, la posture des recruteurs est ambiguë. « Même si les soft skills ont pris beaucoup d'importance sur la dernière décennie, il n'en reste pas moins que si les entretiens vont se focaliser autour des soft skills, le premier barrage reste le diplôme. La nécessité absolue est en fin de compte de combiner des hard et des soft skills. Pour cela le rôle du diplôme et des enseignants est d'être des tiers de confiance qui garantissent que le jeune dispose bien des compétences dont l'entreprise a besoin ». Reste pour lui à ce « que les recruteurs sachent faire le tri entre les diplômes alors que les institutions d'enseignement se sont multipliées et n'ont pas toutes la même valeur. L'enjeu est aussi que le diplôme ne doit pas/plus attester du suivi d'un cursus d'études dans une institution, mais de compétences maîtrisées ».

Néanmoins, l'identification et l'évaluation des soft skills sont rendues d'autant plus difficiles qu'il n'existe ni définition universelle, ni critère de mesure reconnu et partagé. En outre, même si certaines soft skills sont de l'ordre de l'inné, la majorité s'acquière par les expériences et par la mise en situation de travail et rend par conséquent plus difficile leur évaluation s'agissant de jeunes diplômés ayant peu ou pas d'expérience.

De quoi parle-t-on ?

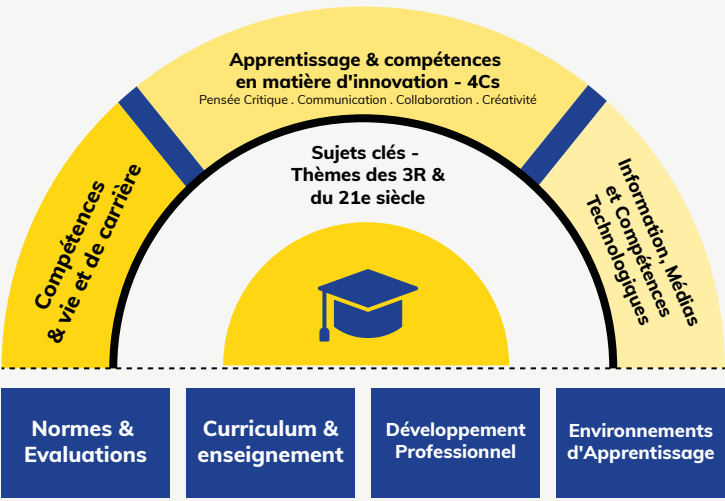
La volonté des recruteurs de mieux identifier les soft skills semble aller dans le sens des politiques prônées par l'OCDE et le World Economic Forum, qui appellent les gouvernements et entreprises du monde entier à favoriser le développement de compétences clés, appelées Compétences du 21e siècle. Ainsi, ce sont quatre compétences qui semblent au cœur des prérequis de la performance moderne. Ces 4C sont la Créativité, l'esprit Critique, la Communication et la Collaboration. L'OCDE et le WEF⁹⁸ citent également certaines compétences plus techniques ou fondamentales, comme le fait de savoir lire, écrire et compter par exemple, ou encore la capacité à interagir avec des outils digitaux.

96 : Enquête BMO 2018.

97 : Questionnaire auto-administré en ligne auprès des bases opt-in Cadremploi et Michael Page du 1er au 15 Avril 2019- 1641 répondants

98 : Forum économique mondial (2016). L'avenir de l'emploi, 2016. Consulté sur http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

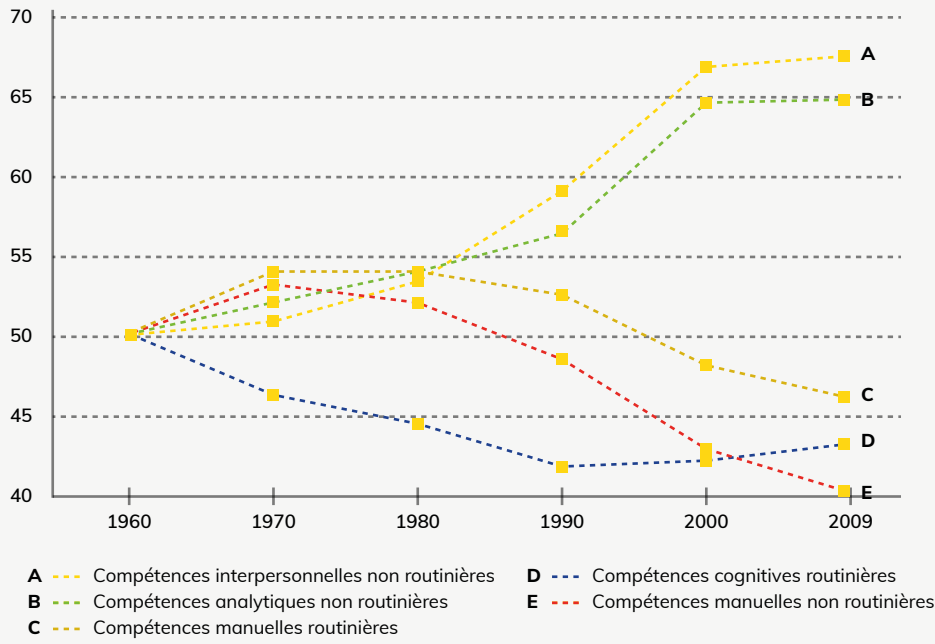
Cadre P21 pour l'apprentissage au XXIe siècle



Source : Charles Fadel et Krishna Chaitanya Velaga, licence CC BY-SA 4.0

À noter que ces tendances ne sont pas nouvelles, et l'augmentation de la demande en soft skills ne fait qu'augmenter ces soixante dernières années, avec l'arrivée massive des solutions informatiques. L'automatisation progressive des tâches et l'accélération de l'économie ont provoqué un double effet depuis 1960, avec des données intéressantes mesurées jusque 2009⁹⁹ : la réduction de 20 % de la demande en compétences dites « routinières », et l'augmentation de 40 % de la demande en compétences dites « non routinières ».

Évolution de la demande de compétences aux États-Unis entre 1960 et 2009



Source : Mesures de l'ensemble de l'économie de l'apport de tâches routinières et non routinières aux États-Unis entre 1960 et 2009 (Levy & Murnane, 2013)

99 : Levy, F., et R. Murnane. (2013). Danse avec les robots : compétences humaines pour le travail informatisé. Rapport. Accédé le 27/11/2020 sur <http://content.thirdway.org/publications/714/Dancing-With-Robots.pdf>.

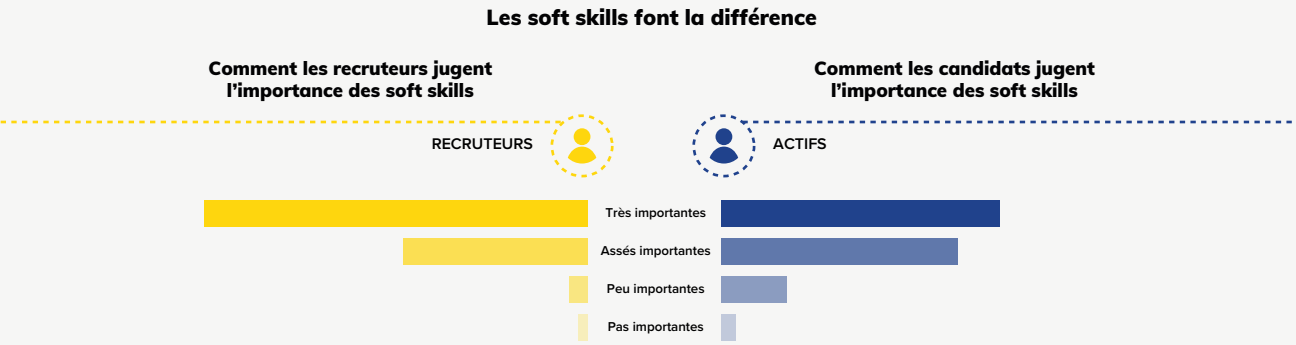
Les compétences routinières ne nécessitent pas d'adaptation au contexte, et permettent de reproduire des tâches à l'identique d'une fois sur l'autre. Ces compétences représentent le cœur de l'ère industrielle, notamment avec le découpage du travail en tâches standardisées. Les compétences non routinières sont celles qui permettent d'adapter son action en fonction du contexte. Ce sont donc ces fameuses soft skills, qui peuvent se résumer ainsi : les soft skills sont les compétences qui permettent de réfléchir et d'interagir au bon niveau selon le contexte. Comme le rappellent notamment l'OCDE et le WEF (World Economic Forum), les 4C sont donc les porte-étendards de ces soft skills.

Il est important de préciser qu'il n'existe à ce jour aucun consensus international sur une liste de soft skills, ni même sur la définition exacte des différentes soft skills. Il peut exister au moins autant de listes et de définitions que de personnes ! Les différentes listes qui émergent ci et là sont donc à considérer avec recul et précaution, dans la mesure où les définitions ne sont pas communes d'une liste à l'autre pour le même concept, et que chacun peut avoir sa propre compréhension d'une notion. Cela n'enlève en rien leur importance dans la performance moderne, et donc leur intérêt croissant auprès des recruteurs, qui semblent comprendre de mieux en mieux l'enjeu de ces compétences qui permettent de bien réfléchir et interagir face à des situations et problèmes complexes.

Pour l'anecdote, le terme « soft skills » a été utilisé pour la première fois en 1972 par le **Docteur Whitmore**, lors d'un congrès du commandement des forces armées américaines (CONARC) au Texas¹⁰⁰, pour souligner la différence pratique entre la lecture d'un plan géographique sur papier et sur machine. Il semblait que pour lire le plan sur une machine, il s'agissait davantage de savoir interagir avec la machine que de savoir lire un plan ! À la même époque, en France, le terme de « compétence » venait remplacer celui de « qualification au poste de travail », pour évoquer les compétences techniques qu'une personne devait acquérir selon le poste de travail. Ce n'est que depuis une quinzaine d'années que la notion de soft skills fait son chemin réellement en France pour évoquer des compétences non techniques, et d'ailleurs sans qu'il y ait d'équivalent satisfaisant en français au terme anglais de « soft skills ». Car les soft skills, loin d'être des compétences « molles » ou « douces », comme ont pu le tenter certains, représentent avant tout notre capacité à réfléchir et interagir en utilisant le contexte comme référence, plus que la norme apprise.

Quoi qu'il en soit, recruteurs comme jeunes diplômés sont pleinement conscients de leur importance et sont de plus en plus convaincus qu'au-delà du diplôme, les soft skills font la différence, comme l'illustre le résultat d'une enquête conduite en France par RegionJob à la fin 2019.

Les soft skills sont jugées très importantes ou importantes par 87% des recruteur. Et le résultat est le même quand on demande aux candidats de juger de leur importance aux yeux des recruteurs



Source : Enquête : le recrutement et la recherche d'emploi en 2019 – RegionJob 11/2019

100 : CONARC archive, 1972. Document accédé le 27/11/2020 sur <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a099612.pdf>

De même, l'évolution des domaines suivis dans les MOOCs au cours de ces derniers mois est assez révélatrice de cette prise de conscience. Avant la crise de la Covid-19, les domaines étaient principalement orientés sur le business et la data. Depuis le début de la crise sanitaire, le développement personnel, le management, le leadership ou la capacité à progresser sont apparus dans le classement ou ont gagné en importance.

Les 10 premiers domaines de Mooc suivis par ordre de priorité, avant et après la pandémie

Pré-pandémie	Inscrits	Post-pandémie	Inscrits
Informatique	336k	Développement personnel	167k
Programmation	290k	Business	167k
Entreprises	276k	Art & Design	117k
Développement personnel	257k	Gestion et leadership	115k
Gestion et leadership	240k	Auto-amélioration	113k
Sciences des données	235k	Sciences humaines	112k
Intelligence artificielle	208k	Informatique	110k
Technologies de l'information	192k	Compétences en communication	107k
Développement de carrière	189k	Santé et médecine	106k
Entrepreneuriat	188k	Langue étrangère	106k

Source : The report by Central class, Blog de Dhaval Shah - fondateur et PDG de Class Central, août 2020.

III. Le modèle de soft skills HESTER H-10 : la tentative d'une pierre de rosette entre JD et recruteurs

JobTeaser se situe à l'intersection entre l'enseignement supérieur et le recrutement des entreprises. Depuis ce poste d'observation, il est intéressant de constater que la notion de soft skills est perçue et traitée différemment.

Dans l'enseignement supérieur, les soft skills vont être abordées principalement du point de vue des comportements, lorsqu'elles sont abordées (ce qui est encore peu le cas en France et en Allemagne par exemple), et vont rarement correspondre à un référentiel donné. Il n'est pas rare de voir des programmes de développement de soft skills pour des étudiants, mais qui ne précisent pas exactement de quelles soft skills il est question. Si certains établissements d'enseignement supérieur français ont structuré et détaillé une démarche forte sur le sujet, comme l'EM Grenoble, le Pole Léonard de Vinci, ou encore l'EM Normandie, ils restent des exceptions.

Dans les entreprises, les soft skills ont souvent été traitées

sous le prisme de la GPEC en tant que compétences comportementales ou compétences transférables. Cependant, ces référentiels sont très rarement réutilisés en contexte de recrutement, d'autant que les entreprises ne disposent que peu des outils d'identification et d'évaluation des soft skills recherchées. Cette limitation technique revient généralement à s'en remettre à une appréciation qualitative lors de l'entretien, au cas par cas et sans cadre de validation spécifique.

Autrement dit, chaque recruteur finit par avoir sa propre compréhension des soft skills nécessaires pour un poste, et les retranscrit dans l'offre d'emploi à sa manière, autant qu'il les évalue à sa manière. De plus en plus d'entreprises se professionnalisent sur l'identification et l'évaluation des soft skills, notamment à l'aide d'outils tiers, mais seule une poignée d'entreprises aura pris le temps au préalable de cadrer, définir et détailler chaque soft skill. Le chapitre suivant revient plus en détail sur ce sujet.

L'équipe de recherche de JobTeaser développe depuis 2018 un modèle de soft skills dont l'objectif est de proposer un langage commun et adapté à la fois pour les recruteurs et les étudiants. Il s'agit du modèle **HESTER H-10**, sur lequel peuvent s'appuyer divers applicatifs, comme des outils de découverte et de narration de ses soft skills, ou des outils d'évaluation. À partir d'une revue extensive de la littérature scientifique, et également à partir des référentiels pratiques existants, JobTeaser a conçu un modèle en 10 compétences principales, déclinées en 22 capacités. Chaque compétence et chaque capacité dispose de 4 niveaux de maîtrise, avec une définition spécifique et d'exemples de maîtrise de tâches attendues pour chaque niveau. Enfin, chaque compétence et chaque capacité propose une liste de métiers dont la performance est améliorée par ladite compétence, ou capacité en question.

Le modèle **HESTER H-10** a notamment été construit

dans un souci de compatibilité avec les référentiels américain (ONET) et européen (Elen 4 Work), afin de relier les différents concepts et assurer l'homogénéité des définitions. Outre une quasi-compatibilité avec des référentiels majeurs, l'intérêt du modèle repose surtout dans sa déclinaison selon les usages : s'il s'agit de parler brièvement de ses atouts en matière de soft skills, les 10 compétences représenteront un niveau de détail convenable. Pour un plan personnel de développement, ou un recrutement poussé, les 22 capacités seront mieux révélatrices. En dehors de tout outil d'évaluation, la définition détaillée de chaque concept pour différents niveaux de maîtrise peut apporter un langage commun utile en situation d'entretien par exemple. À ce stade, de nombreux travaux complémentaires sont nécessaires pour figer le modèle et l'enrichir de contenus pratiques. Il constitue d'ores et déjà néanmoins une base solide ayant vocation à être disponible en open source en 2021.

Le tableau ci-dessous montre la structure de base du modèle sous sa version actuelle :

MODÈLE HESTER H-10 beta		
DIMENSIONS	COMPÉTENCES	CAPACITÉS
Travail en équipe	Communication	Écoute active
		Expression orale
	Collaboration	Autogestion
		Contribution collective
Leadership	Influence	Communication écrite
		Perception sociale
	Gestion d'équipe	Persuasion et inspiration
		Négociation
	Transmission	Projection humaine
		Stratégies d'apprentissage
Esprit Critique	Anticipation	Enseignement et médiation
		Cadrage des problèmes
	Pensée logique	Prédiction analytique
		Raisonnement logique
Amélioration Continue	Approche systémique	Identification active des problèmes
		Identification des conséquences
	Processus créatif	Perception systémique
		Vision et idéation
	Développement de soi	Évaluation
		Planification
		Auto-ajustement
		Auto-organisation

La fiche ci-dessous montre l'exemple du détail d'une des 22 capacités :

ÉCOUTE ACTIVE
POSITION DANS LE MODÈLE H-10
Travail en équipe (Dimension) > Communication (Compétence) > Écoute active (Capacité)
Compatibilité directe avec : ONET
DÉFINITION
L'écoute active est l'une des deux compétences clés de la communication. Elle permet d'accorder toute son attention à ce que disent les autres sans les interrompre, pour prendre le temps de vraiment comprendre les informations exprimées, et créer un climat propice à l'échange ouvert.
NIVEAU 0 – DÉFICIT EN ÉCOUTE ACTIVE
Un déficit en écoute active se caractérise par le fait de ne pas réellement s'intéresser à ce que dit l'autre. Ce n'est pas parce que cela arrive de temps en temps que vous avez nécessairement un déficit fondamental d'écoute active. En revanche si c'est régulier et fréquent, alors travailler cette compétence peut s'avérer utile. En effet, le déficit d'écoute active est une cause forte d'incompréhensions et de difficultés relationnelles. Et ce n'est pas le fait de faire semblant d'écouter qui résoudra durablement ce point !
NIVEAU 1 – ÉCOUTE ACTIVE BASIQUE
Au niveau basique de l'écoute active, il s'agit surtout de savoir écouter sans interrompre, et de montrer des signes visibles et sincères d'intérêt pour ce que l'interlocuteur est en train de dire. Autrement dit, savoir se vider la tête afin d'être disponible pour l'autre.
Tâche caractéristique Résumer une conversation de plusieurs minutes en arrivant à identifier les éléments principaux
NIVEAU 2 – ÉCOUTE ACTIVE INTERMÉDIAIRE
Au niveau intermédiaire de l'écoute active, il s'agit d'écouter sans interrompre et montrer des signes d'intérêt, et également de pouvoir reformuler, résumer et évaluer ce qui vient d'être dit. Il peut s'agir également de poser des questions pour obtenir des précisions ou clarifications.
Tâche caractéristique Poser des questions pertinentes pour demander des détails et précisions lors d'une discussion sur un sujet complexe
NIVEAU 3 – ÉCOUTE ACTIVE AVANCÉE
Au niveau avancé de l'écoute active, en plus de la capacité à écouter sans interrompre, et de la capacité à reformuler, résumer et évaluer, il s'agit de pouvoir comprendre et verbaliser les sensations et le langage non verbal de l'interlocuteur, pour ce que concentrer sur ce que l'autre vit, plus que ce qu'il ou elle dit.
Tâche caractéristique Reformuler objectivement les points de vue de deux personnes en conflit, en parvenant à mettre les bons mots sur leurs émotions et ressentis respectifs

Au cours des mois et années à venir, le modèle **HESTER H-10** sera utilisé pour préparer des étudiants à mettre en avant leurs soft skills en vue d'entretiens d'embauche, notamment à l'aide de l'outil digital Hester, également proposé par JobTeaser. Ce modèle aura aussi vocation à appuyer les services carrières des établissements d'enseignement supérieur en Europe, afin de leur fournir un cadre commun pour identifier et développer les soft

2. Les soft skills : Un exercice délicat, a fortiori pour les jeunes diplômés

L'évaluation des soft skills n'est pas aussi aisée que celle des compétences techniques, facilement mesurables aux moyens de tests de connaissances ou la résolution de cas concrets tels que l'analyse d'un bilan, utilisation d'un langage de développement informatique ou encore l'écriture d'un processus de conception produit. De plus, à la différence des hard skills, selon les individus, les soft skills dépendent du contexte dans lequel elles sont évaluées. Ainsi, la confiance en soi ou la créativité peuvent varier selon que le candidat se trouve dans un cadre individuel ou collectif, à l'interne ou à l'externe. Un candidat peut avoir une créativité exacerbée lorsqu'il participe à un exercice collectif et être incapable de créativité s'il est seul devant son ordinateur. Pour un autre, ce sera exactement l'inverse : il lui faudra être isolé pour pouvoir faire preuve de créativité.

Aussi, dans le cadre d'un recrutement, considérer qu'il sera possible d'identifier les soft skills avec un seul type de mise en situation – par exemple au travers d'exercices collectifs de résolution de cas pratiques – peut conduire à écarter des candidats ayant les soft skills recherchées, mais dont leur expression (révélation) se ferait dans un contexte différent.



Émilie Trappler
Directrice Recrutement
et Mobilité du groupe TF1

skills de leurs étudiants. Enfin, ce modèle permettra aux recruteurs du monde entier de faire évoluer leur processus de sourcing actif et de présélection, notamment avec la possibilité d'identifier les candidats à partir de leurs soft skills. Répondant ainsi à un enjeu de taille, qui est de détecter les soft skills à cette phase très en amont du processus de recrutement !

En outre un jeune diplômé, dont les expériences professionnelles sont par nature limitées, aura souvent insuffisamment de vécu pour qu'il soit possible d'identifier ses soft skills (comme d'ailleurs pour lui de les faire savoir à un recruteur). Ceci explique les raisons pour lesquelles les expériences sont autant recherchées. Ainsi, une grande banque coopérative a fait le choix de diminuer la part de recrutements de jeunes diplômés au profit de candidats ayant déjà quelques années d'expérience. Sa DRH explique ainsi que « Non que nous ayons réduit notre volume de recrutements de jeunes tout juste diplômés, cependant nous constatons que les soft skills sont plus faciles à identifier et à faire ressortir pour un candidat qui a déjà travaillé entre 3 et 5 ans. En outre, ses motivations à nous rejoindre sont beaucoup plus claires ».

Partant de ces constats, les recruteurs ont tout intérêt à combiner différentes approches (tests, mises en situation collectives, entretiens, etc.) afin de ne pas écarter des potentiels candidats qui, faute d'une mise en situation appropriée, ne pourront révéler leurs potentiels.

Enfin, attendre d'un candidat qu'il ait tout un ensemble de soft skills est le plus souvent illusoire et inutile. On ne peut qu'être frappé par l'inflation en la matière (certains cabinets ont été jusqu'à lister plus d'une quarantaine de soft skills « stratégiques »). Il est autrement préférable de lister au préalable celles qui sont au cœur des exigences du poste à pourvoir et critiques pour son organisation. Les facteurs qui déterminent les performances dans un emploi donné sont propres à cet emploi. Si toutes les compétences relationnelles sont utiles dans certaines situations, elles peuvent nuire aux performances professionnelles dans d'autres. Faut-il absolument qu'un candidat soit curieux pour un poste nécessitant de la méthode et de l'organisation ? Certaines soft skills peuvent par ailleurs être acquises et se révéler une fois le candidat intégré dans l'organisation.

Enfin, « les critères d'évaluation doivent être adaptés pour tenir compte de la spécificité des jeunes diplômés en faisant la part des choses entre ce qui relève des compétences innées et ce qui est de l'ordre de l'acquis », complète **Émilie Trappler** - directrice Recrutement et Mobilité du groupe TF1.

L'entretien en face à face, toujours privilégié pour évaluer les soft skills

L'entretien de recrutement est le moment privilégié par les recruteurs pour détecter les soft skills des candidats. De fait, au travers d'un jeu des questions-réponses reposant sur des méthodes telles que STAR¹⁰¹ visant à avoir une vue d'ensemble des motivations et capacités d'un candidat. Encore aujourd'hui, bien qu'il y ait de plus en plus de solutions digitales d'évaluation des soft skills, quasiment toutes les entreprises recourent encore à cette étape clé pour les interactions en direct qu'elle offre, la possibilité d'y observer les postures, de détecter

une personnalité ainsi que de pouvoir présenter le contexte du poste et l'entreprise.

Pourtant, malgré leur popularité, les interviews traditionnelles apparaissent de plus en plus discréditées. Les personnes interrogées attirantes et charismatiques ne sont pas nécessairement plus compétentes. L'inconscient, les biais cognitifs et les préjugés peuvent embarquer un recruteur dans une mauvaise direction.

Là où les entretiens traditionnels échouent



Source : LinkedIn Talent Solutions | Global Recruiting Trends 2018

Des critiques sont en outre émises à l'encontre des entretiens en face à face. Un recruteur étant par nature subjectif reproduira le même schéma de préférences et sera plus enclin à systématiquement retenir un profil de candidat plus qu'un autre. Ceci plaide notamment pour la nécessité de multiplier les entretiens afin de diversifier et confronter les points de vue.

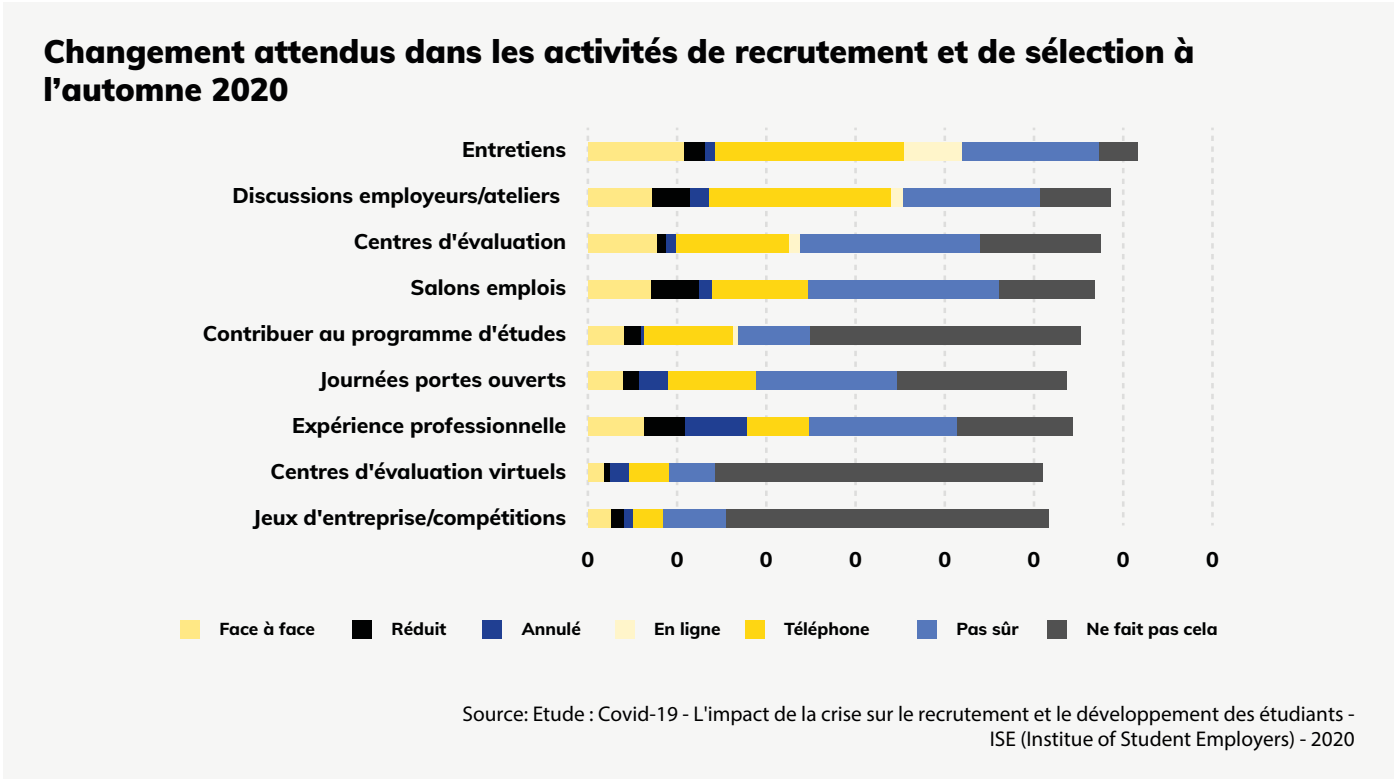
Le recours à un guide d'entretien structuré tel que défini par Campion & al¹⁰², même si la notation des réponses dépendra là encore du jugement du recruteur, permet à tout le moins de renforcer l'objectivité de l'évaluation des compétences.

Les entretiens vidéo différés/asynchrones. Une nouvelle manière d'appréhender les soft skills

Comme beaucoup ont pu le faire ou l'observer, devant l'impossibilité de convoquer les candidats dans les locaux de l'entreprise, les entretiens à distance sont quasiment devenus l'unique moyen de poursuivre les recrutements durant le confinement. Et comme le fait ressortir une enquête réalisée par l'ISE (Institute for

Students Employer) en Grande-Bretagne au tout début de la pandémie (mars 2020), les recruteurs considéraient que les interviews, plus encore que les autres dispositifs, seraient le format le plus à même d'être réalisé via internet dans les mois à venir.

101 : La méthode STAR, pour rappel, est une façon structurée de répondre à une question d'entretien axée sur les compétences, en évoquant spécifiquement la Situation, la Tâche, l'Action et le Résultat.
102 : https://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Review_Structure_Selection.pdf



C'est ainsi qu'un groupe comme Henkel a décidé de basculer ses interviews téléphoniques de présélection sur la région EMEA vers des interviews vidéo différées. Toutefois, pour les candidats qui ne souhaitent pas être filmés, la possibilité leur reste offerte de passer un entretien téléphonique.

Plus avant, les interviews vidéo différés (ou asynchrones) dont l'utilisation était encore relativement marginale, ont connu un essor nouveau et démontré leurs bénéfices, en particulier en matière de détection et d'évaluation des soft skills.

Comment se passe un entretien vidéo différé ?

L'entreprise qui recrute rédige ses questions qui sont ensuite enregistrées sur une plateforme.

Les candidats se connectent à la plateforme en utilisant un lien envoyé par l'entreprise. Ils doivent alors répondre généralement à une dizaine de questions qui leur sont posées par un robot. Dans la plupart des cas, pour chacune des questions, les candidats disposent d'une minute de préparation pour élaborer leurs réponses et un temps de réponse de deux minutes pendant lequel

ils sont enregistrés. Le recruteur ou les recruteurs, en se connectant à la plateforme, visionnent ensuite les réponses et sélectionnent les profils qui les intéressent.

Tout d'abord, et c'est l'un de leurs principaux mérites, ils sont structurés. Aussi, ils ne laissent aucune place à l'improvisation et garantissent au recruteur que toutes les questions, notamment celles destinées à détecter les soft skills, seront traitées. Combien de fois durant un interview en face à face, le recruteur sera entraîné dans une longue discussion sur un point particulier qui réduira d'autant le temps pour en aborder d'autres tout aussi voire plus importants ? L'absence d'interaction et d'humanité, que certains pourraient regretter avec cette approche, permet en outre de comparer les candidats sur la base de questionnements identiques.

L'entretien asynchrone pourrait-il également éviter ce que l'on appelle le biais de l'effet de récence, qui peut empêcher le recruteur d'avoir une vue d'ensemble des points de discussion ainsi que les biais cognitifs que peut avoir un recruteur (sympathie, méfiance, préférence pour des individus ayant des parcours qu'il affectionne davantage) ?

En outre, le principal avantage de l'interview différé est

l'affranchissement du CV en concentrant l'analyse sur la personnalité, le comportement, les motivations et la manière dont le candidat va démontrer son aptitude à occuper le poste sur la base de questions et de mises en situation préparées à l'avance.

« Toutefois il est impératif de bien les concevoir » précise **Anna Cook** du CERN. « S'agissant de profils jeunes diplômés, les entretiens vidéo asynchrones sont extrêmement délicats. Parce que selon la manière dont on aura formulé des questions justement destinées à faire exprimer des expériences et des histoires qui permettent de faire ressortir leurs soft skills, ce qui marchera pour un jeune allemand ne fonctionnera peut-être pas pour un jeune Espagnol. Et il n'y a pas de "one size fits all" en la matière ».

Aussi, il sera nécessaire d'adapter les trames de questionnements aux différentes catégories de publics, de fonctions. Ceci peut représenter un travail particulièrement lourd dans les grandes organisations ayant plusieurs centaines de métiers différents avec de surcroît des contextes culturels propres à chaque pays. Et que dire des PME peu outillées pour élaborer des grilles de questionnement.

En tous les cas, c'est un exercice auquel les jeunes diplômés ne sont pas encore bien préparés. Dans un sondage réalisé au premier semestre 2020 auprès de candidats ayant eu un entretien vidéo différé¹⁰³, Easyrecrue indique que seuls 20 % en avaient déjà un interview différé. « Ceci a d'ailleurs conduit un certain nombre d'universités britanniques à offrir à leurs étudiants de les y préparer » précise **Tristram Hooley** de l'Institute for Student Employers. D'ailleurs, LinkedIn a lancé en parallèle de son offre « *LinkedIn intro video feature* » destinée à évaluer les soft skills et propose

Des solutions prédictives d'identification des soft skills

Les solutions d'évaluation prédictives des potentiels ont fait une percée majeure ces dernières années. Jusqu'à leur apparition, la plupart des évaluations de comportements étaient réalisées au travers de questionnaires et de tests psychométriques permettant d'analyser les traits influençant les comportements, les motivations et la personnalité des individus. La plupart d'entre eux reposent sur les travaux de sociétés psychologiques, telles que la British Psychological Society et l'American Psychological Society.

La nouveauté des solutions « prédictives » repose sur

des ressources pour les candidats qui souhaitent s'y familiariser.

Alors que cette pratique d'évaluation est très certainement appelée à être adoptée par de plus en plus d'organisations, un autre facteur pourra contribuer à accélérer son adoption : celui de la protection des données privées. En l'Allemagne par exemple, il est interdit d'enregistrer les entretiens vidéo live. De plus, le candidat doit donner son accord alors qu'il n'est pas nécessaire pour un entretien téléphonique. Le choix lui revient donc.

Les entretiens vidéo asynchrones seront-ils appelés à remplacer les entretiens en direct ? Il est très plausible qu'ils seront de plus en plus utilisés, notamment par la facilité qu'ils apportent aux organisations recrutant des profils à l'étranger et pour leur capacité à accroître la diversité.

Chez Bertelsman, **Pamela Taylor** a pu constater combien cette solution a permis d'élargir le scope géographique des candidatures et contribuer à la diversité. « Bertelsmann utilise des interviews vidéo asynchrones principalement pour notre événement Talent Meets Bertelsmann. Les candidats n'ont pas besoin de se déplacer avec les coûts que cela peut engendrer, ni de prendre une journée d'absence – pour tous ceux qui ont un petit boulot pour payer leurs études » ajoute-t-elle.

Pour autant, pour nombre de responsables de recrutement, elle sert principalement à faire une présélection, laquelle sera suivie par des entretiens en direct en face à face ou en vidéo. Ces derniers permettront de présenter l'entreprise, le poste et surtout de s'assurer que le profil matchera avec son futur manager. L'humain restera donc toujours au cœur du recrutement.

des algorithmes qui, combinant le machine learning et la psychométrie, croisent les profils des candidats avec plusieurs millions de profils de personnes déjà en poste pour en déduire leurs comportements, leurs motivations et leurs soft skills.

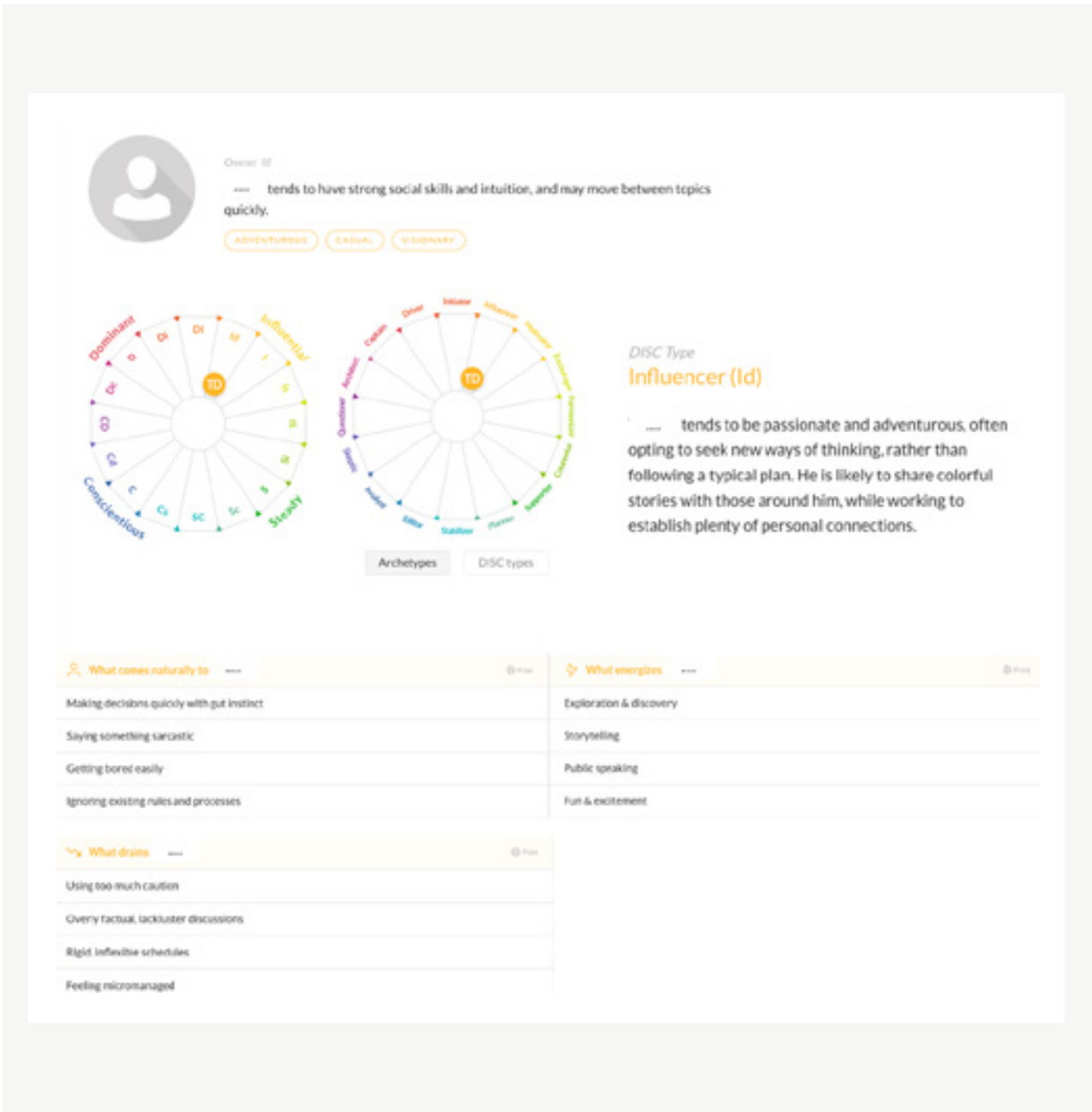
Ainsi, un outil comme Crystal qui se présente comme un moyen d'engager positivement la conversation avec un individu va donner des recommandations sur la manière de lui écrire sur la base de l'analyse de son profil LinkedIn. L'offre couvre plusieurs domaines : la vente, le coaching, le marketing et le recrutement.

103 : Les candidats & l'entretien vidéo différé Edition 2020 Easyrecrue – sondage effectué auprès de 408 00 candidats ayant réalisé un entretien vidéo différé, dont 40 % ont moins de 25 ans.

Or, si la vocation première affichée est de donner à ses utilisateurs des recommandations sur la formulation de messages impactant pour contacter une cible, cette solution se révèle aussi être un outil d'analyse de la

personnalité. L'exemple de l'analyse d'un profil choisi au hasard sur LinkedIn est présenté en plusieurs sections qui restituent :

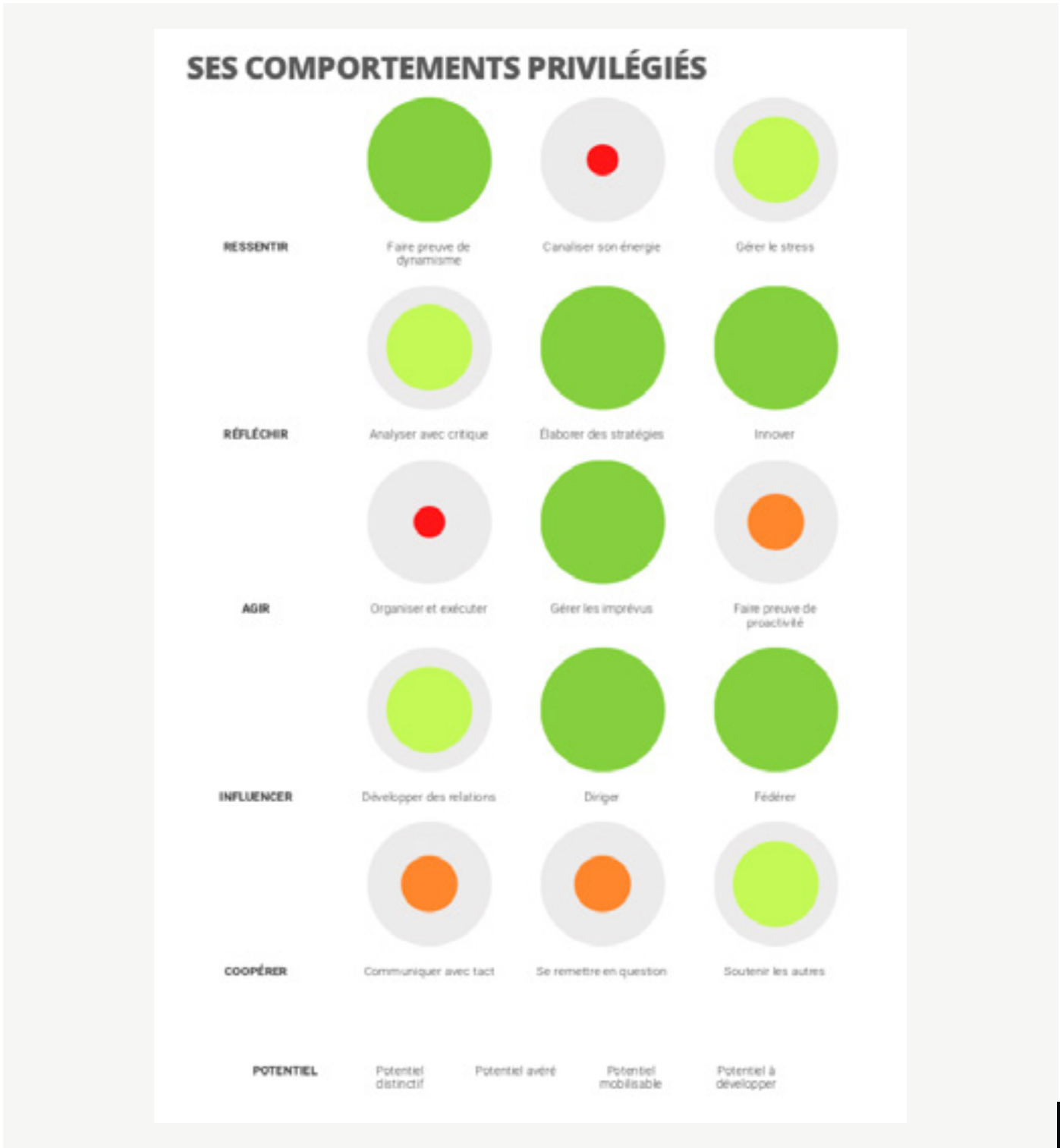
- Ses trois traits de caractère dominants. Ici Aventureux, décontracté, visionnaire ;
- Son positionnement sur deux roues de personnalités : Le registre de l'influence ;
- Ce qu'il fait naturellement ;
- Ce qui le motive ;
- Ce qui le dé motive.



Avec de tels outils, on comprend aisément qu'un recruteur pourrait, dans l'absolu, avoir un premier aperçu des compétences et de ce qui motive un candidat avant même de l'avoir rencontré ! Cependant, ces solutions ne couvrent pas des dimensions telles que la capacité à travailler en collectif ou à apprendre.

Un autre outil du même type (Shape) a également été lancé sur la base d'une promesse comparable. Partant

du recueil de l'analyse des contenus que peuvent avoir les candidats sur les réseaux sociaux (principalement LinkedIn), l'outil va traiter les dimensions de personnalité, de motivations et de capacité de raisonnement. Plus avant, l'application propose d'évaluer le potentiel (distinct, avéré, mobilisable, à développer) des profils sur six comportements privilégiés en les restituant comme suit :



Du fait de leur simplicité d'utilisation et de leur capacité à produire quasi immédiatement des évaluations pour des recrutements en nombre, les outils d'évaluation prédictive des soft skills semblent porteurs de toutes les promesses.

Attention toutefois à plusieurs dimensions. Ces outils sont d'autant plus performants que les profils des candidats sont nourris, et les modèles robustes de données historiques, mais valables dans le contexte actuel. Leurs résultats sont par conséquent beaucoup plus aléatoires pour l'évaluation de jeunes diplômés dont les expériences sont par nature peu nourries.

Ce qui fait dire à **Yves Grandmontagne** « Par définition, les jeunes diplômés ayant peu d'expériences professionnelles, on ne peut pas tout attendre de ces outils. On va recruter sur un diplôme qui vous donne une garantie sur un niveau de connaissance et une capacité à raisonner et on sélectionne en entretien sur une personnalité. L'entretien, encore plus qu'hier, est essentiel, car nous sommes dans des entreprises qui sont confrontées à des environnements qui évoluent en permanence. De ce fait l'entreprise est dans l'obligation de devoir s'adapter très rapidement et les personnalités,

Les outils de gamification pour évaluer les soft skills

Les évaluations par jeu (serious gaming assessments), également appelées évaluations psychométriques basées sur le jeu ou recrutement par le jeu, deviennent des outils de recrutement de plus en plus courants qui permettent de passer en revue des milliers de candidatures.

Ces évaluations basées sur le jeu incorporent donc des éléments de jeu dans les tests psychométriques et peuvent être utilisées en parallèle, ou en alternative, aux solutions de tests psychométriques traditionnels. Cela permet de rendre le processus de recrutement plus efficace pour les employeurs et de fournir une expérience engageante pour les candidats.

Avec ces approches d'évaluation, les tests psychométriques standards tels que le raisonnement verbal, les raisonnements logique et numérique, les tests de jugement situationnel et les tests de personnalité sont transférés sur des plateformes de jeu. Cela offre une expérience également plus réaliste aux candidats et fournit aux employeurs des données comportementales leur permettant de cibler les meilleurs d'entre eux.

L'assestement gamifié peut prendre plusieurs formes entre les tests ludiques, pour identifier en particulier des capacités d'analyse et de logique, par exemple sous forme d'escapes games reposant sur un scénario

encore plus qu'hier, sont l'élément essentiel que les recruteurs doivent regarder. »

Par ailleurs, tout en étant porteurs d'une promesse de détection des potentiels, leur approche est avant tout adéquationniste. De fait la présence et la fréquence, ou non, d'un mot clé dans un profil LinkedIn conduira l'outil à catégoriser et à évaluer l'importance d'une soft skills d'un individu. Par ailleurs, quelle en est la valeur réelle, si le candidat a placé des mots clés stratégiques lors de la rédaction de son profil.

En outre, qu'en sera-t-il des profils qui ressortiront comme n'ayant pas les comportements attendus (sens du collectif par exemple) parce que les algorithmes n'auront pas détecté cette compétence, quand bien même elle serait bien présente ?

Aussi sans remettre en question le recours à un tel type de solutions, les recruteurs devront redoubler de prudence dans la lecture de leurs résultats et par-dessus tout, en sachant identifier les caractéristiques d'un outil fiable. Surtout, quel que soit l'outil, les recruteurs devront apprendre à ne pas laisser les algorithmes décider à leur place et ne pas se laisser biaiser.

durant lequel le candidat devra résoudre des énigmes et faire des choix et raisonner. Le candidat peut aussi retrouver ces tests sous une forme de serious game qui offre la possibilité d'identifier des soft skills telles que la capacité d'analyse et à prendre des décisions, comme également l'agilité dans un contexte proche de celui dans lequel il sera plongé une fois recruté.

Des groupes, tels qu'Accenture, utilisent notamment des serious games pour le recrutement de leurs apprentis et consultants juniors. La solution, utilisée en complément des entretiens, met le candidat dans la situation d'un consultant devant conseiller un client du groupe. Les choix et réponses des participants sont ensuite analysés par les recruteurs et les futurs managers.

Ces différentes approches s'appuient notamment sur deux facteurs d'attraction clé, en particulier pour les jeunes : l'interactivité et leur dimension ludique. Ce sont en outre des solutions plongeant les candidats dans des univers qui leur sont familiers pour la majorité d'entre eux.

Au moment de choisir de recourir à ces approches, il convient toutefois d'identifier les publics visés, notamment en matière de genre et de ne pas tomber dans le registre de l'infantilisation. Ce n'est pas parce qu'un candidat a passé toute son enfance à jouer à

des jeux vidéos, qu'il aura envie de s'y replonger à 25 ou 30 ans. Enfin, comme pour les solutions prédictives d'évaluation des soft skills, les outils d'évaluation

gamifiés sont là pour apporter un éclairage au recruteur, et non pas pour imposer une vérité.

IV. Soutenir les PME dans l'adoption d'outils d'évaluation des soft skills



Patricia Mangeol
Lead Analyst – Higher Education Policy
de la Direction de l'Éducation et des
Compétences de l'OCDE

Comme le note **Patricia Mangeol**, Lead Analyst – Higher Education Policy de la Direction de l'Éducation et des Compétences de l'OCDE : « Alors que généralement les grandes entreprises sont davantage engagées dans des stratégies de diversification dans leur recrutement de jeunes (nature des diplômes, focus sur les compétences transversales notamment socioémotionnelles ("soft skills", expériences atypiques...), les PME restent davantage attachées au diplôme à la fois car c'est un signal de qualité plus familier, mais aussi parce qu'elles n'ont pas la connaissance ni l'accès aux mêmes ressources, notamment de sourcing et d'évaluation des soft skills. ».

De fait, alors que les directions RH et des départements recrutement des grands groupes sont organisés pour pouvoir gérer le recrutement de plusieurs milliers de jeunes chaque année ; les services RH pouvant être parfois considérés comme le parent pauvre des PME.

Or, tout autant, voire plus que les grandes organisations (dont les process de fonctionnement offrent un cadre relativement clair pour l'intégration et l'adoption d'une culture et de comportements communs – ce qui peut d'ailleurs agir à l'encontre de la diversité cognitive), les PME doivent pouvoir recruter des profils plus rapidement opérationnels et dont les compétences comportementales collent immédiatement à leur mode de fonctionnement. Les soft skills n'ont de ce fait que plus d'importance.

Patricia Mangeol suggère plusieurs voies afin que les PME accèdent aux solutions d'évaluation des soft skills : « Nous pourrions imaginer des partenariats entre PME d'un même secteur d'activité qui leur permettraient de partager l'accès à ces outils à un coût réduit, et pourquoi pas avec le soutien financier des États ou des Régions ». Plus avant, les grandes entreprises qui font appel à de nombreux sous-traitants pourraient partager l'accès à leurs solutions ce qui leur garantirait en retour de s'appuyer sur des ressources humaines d'autant plus performantes.

V. Passer d'un recrutement attributaire à un recrutement révélateur

Au-delà du repérage et de l'évaluation des soft skills comme marqueurs de compétences autres que le seul diplôme, le recrutement de demain devra surtout s'engager dans des approches qui révèlent ces compétences. S'intéresser au potentiel, plus qu'aux attributs. Et ceci passe tout d'abord par un nouveau regard sur les parcours non linéaires, les études suspendues, voire interrompues, mais aussi de

s'intéresser à des expériences de vie connexes, mais riches de promesses. Nous sommes aujourd'hui dans une ère de ruptures, ou la temporalité ne se voit plus comme une succession d'étapes qui devraient suivre une logique « évidente » aux yeux des recruteurs. Après tout, les jeunes générations sont comme les entreprises, en rupture permanente, volontaire ou subie, en fonction de l'environnement qui les entoure.

Regarder autrement les « trous » dans les CV

En matière de sélection, un candidat dont le parcours est vierge de trous sera toujours mieux considéré que celui dont le CV témoigne d'un arrêt durant ses études, d'expériences de travail discontinues ou sans réel lien

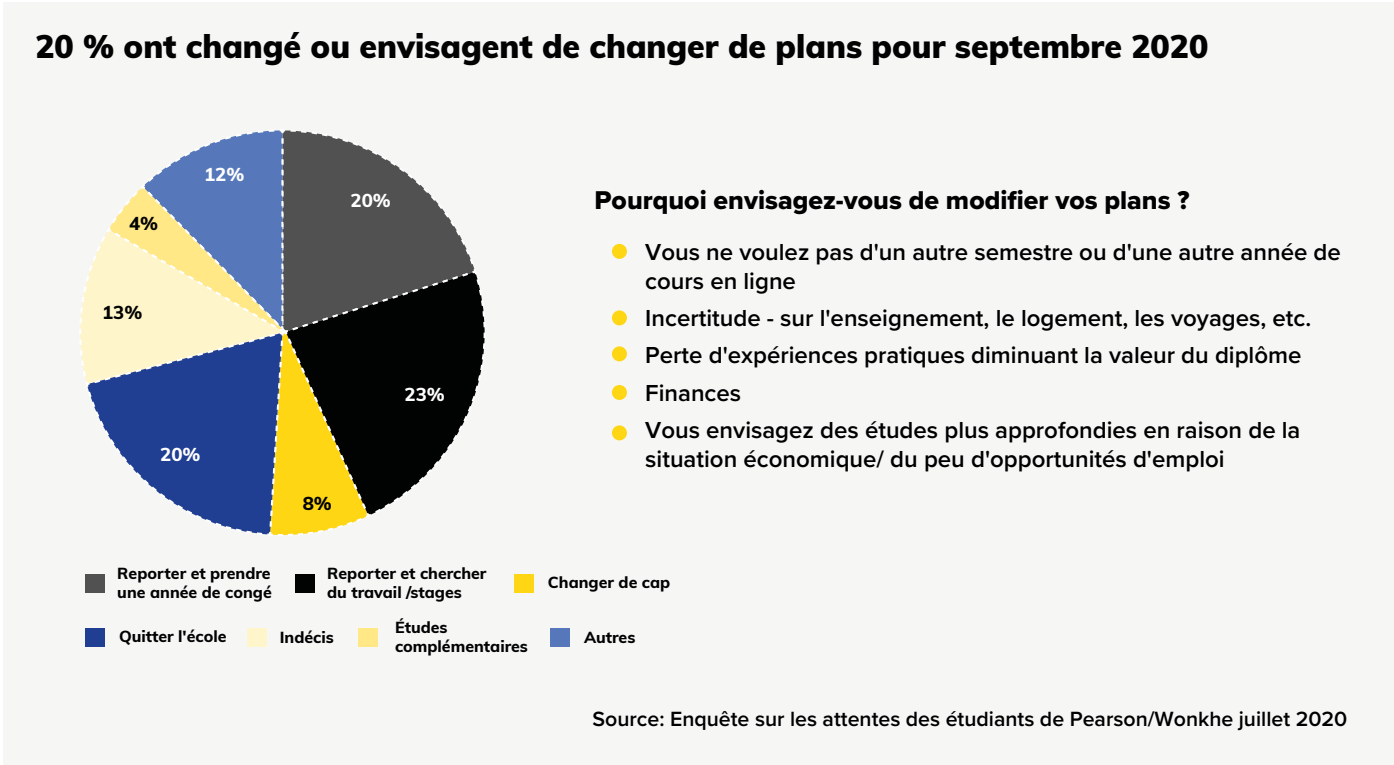
entre elles. Que ce soit via des outils de tri automatique ou lorsqu'un recruteur parcourt les candidatures reçues, exit les parcours anormaux, non linéaires. En outre, combien de modules de saisie de candidature en

ligne n'acceptent pas qu'il puisse y avoir de « blanc » entre deux dates, conduisant souvent les jeunes à abandonner la saisie en cours de route, voire à faire de petits arrangements avec les dates ?

Ces périodes blanches, sources de suspicion et bien souvent de rejet d'une candidature, peuvent en réalité correspondre à des périodes où les jeunes ont décidé de faire un break, de réfléchir à un changement de voie, de travailler dans un restaurant pour pouvoir vivre et ne pas y faire référence dans leur CV afin de ne pas le dévaloriser. Toutes ces choses n'ont rien d'objectivement discriminantes en elles-mêmes. Au contraire, dans bien des cas, elles peuvent témoigner d'un parcours ou d'un profil qui mériterait d'être davantage exploré.

Et demain ? Comment faudra-t-il appréhender les conséquences de la Covid-19 sur les CV des jeunes diplômés... ou non-diplômés ? Combien de jeunes se sont interrogés sur la pertinence de leur parcours d'études durant le confinement ? La filière choisie me correspond-elle ? A-t-elle toujours du sens ? Le secteur d'activité est-il toujours aussi porteur ? Combien de jeunes étudiants ont été obligés d'abandonner leurs études faute de jobs alimentaires dans un café ou un restaurant pour les financer ?

Une étude réalisée par le Groupe Pearson et Wonkhe en juillet 2020 auprès d'étudiants britanniques confirme cette situation. Elle montre ainsi que 20 % d'entre eux envisagent ou ont décidé de changer leurs plans pour le dernier trimestre pour les raisons exposées plus haut.



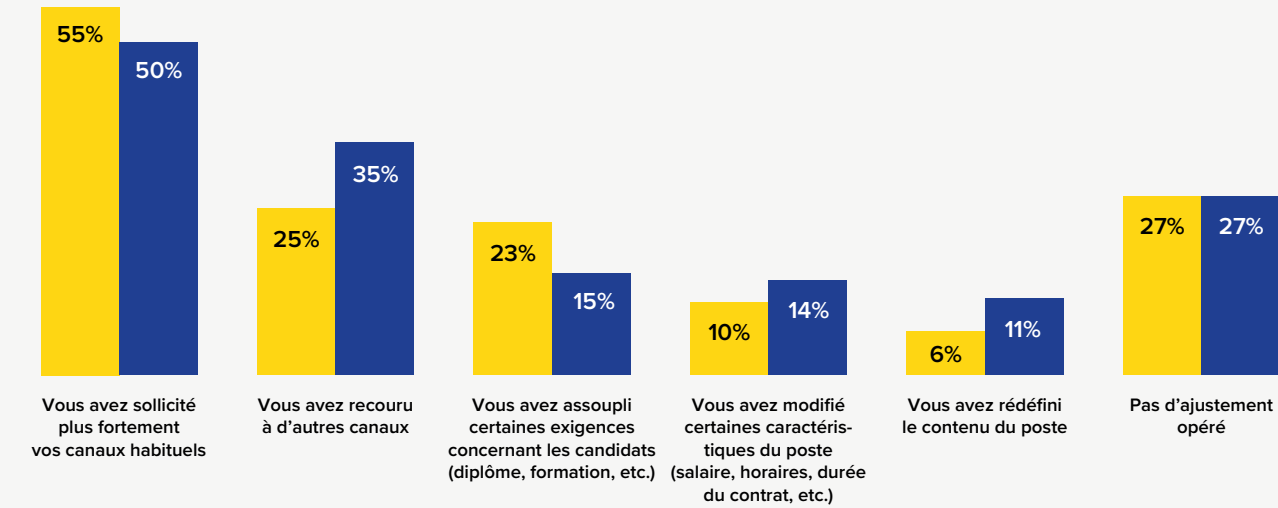
La crise de la Covid-19 nécessitera à l'évidence de la crise de la Covid-19 nécessitera à l'évidence de regarder ces fameux blancs, autrement. De ne pas exclure les CV « à trous », d'en discuter avec les candidats, pour en comprendre les raisons et surtout, ne pas les exclure du processus de recrutement à l'aune de ce seul motif.

En outre comme le dit **Alexandre Pachulski**, co-fondateur de Talentsoft « Les candidats ont aussi un travail à faire. Le conseil que je donnerais aux candidats, c'est de raconter leur histoire, ce qu'ils veulent accomplir. Par exemple, à partir du moment où un candidat a travaillé au Mc Donald's, plutôt que fait un stage dans une belle entreprise ; d'expliquer pourquoi il a choisi ce job plutôt qu'un autre. Il pourra alors détailler comment il a managé

son temps entre ses études et son emploi. Expliquer ce qu'il a vu, ce qu'il n'a pas apprécié ou encore ce qu'il a pu apporter durant son job (ex. : rendre une journée agréable aux clients). On peut raconter des histoires à partir de n'importe quel évènement. Il ne s'agit pas de raconter "des histoires", mais son histoire. »

Or jusqu'à présent, face aux difficultés de recrutement que rencontrent les entreprises, une réalisée en 2016 par le ministère du Travail en France montre que 55 % d'entre elles ont privilégié une sollicitation plus forte des canaux de sourcing habituels pour leurs recrutements-cadres, contre seulement 23 % à avoir assoupli leur niveau d'exigences (diplôme, formation, etc.) et seulement 6 % à avoir opéré une modification du contenu du poste.

Ajustements possibles en cas de recrutement difficile pour des postes cadres et non cadres



Au-delà du coût que représente la mobilisation plus importante des canaux de sourcing, n'y a-t-il pas lieu de questionner ses niveaux d'exigences et de sortir d'une logique attributrice ?

Vers un retour à la recherche de candidats à potentiel

Au regard de pareilles attitudes, une interrogation émerge et éclaire en creux la question du matching. Faut-il uniquement sélectionner les candidats « cochant » l'ensemble des cases listées pour le poste (diplôme, expérience, compétences relationnelles) pour pouvoir considérer qu'il y a « matching » ? Ou accepter de s'écarter de certains des critères établis et faire le pari de la réussite des candidats dans une perspective à moyen terme ?

Lorsqu'on observe les pratiques de recrutement d'il y a plusieurs dizaines d'années, les entreprises recrutaient un profil, un potentiel sur lequel, dans le cadre d'un contrat tacite, elles faisaient le choix d'investir en sorte qu'il maîtrise pleinement son poste à court-moyen terme. Ce fut le cas en particulier dans la grande industrie où, plus que de chercher un diplôme, une expérience et une compétence pour un poste, les entreprises faisaient un pari sur le potentiel d'une personne tout en leur apportant l'accompagnement nécessaire être pleinement opérationnel.

La crise des années 90 suivie par celle de 2008, et le développement des outils de présélection et de matching, ont vu un grand nombre de recruteurs s'engouffrer dans des approches adéquationniste de type « le bon profil, pour le bon poste, au juste moment », suivant une logique laissant peu de chance aux candidats n'ayant pas le triptyque parfait ; le bon diplôme, l'expérience et

les compétences. Des approches d'autant plus faciles – et confortables – à réaliser que les candidatures étaient largement supérieures au nombre de postes à pourvoir.

Qu'en sera-t-il pour attirer, fidéliser et permettre à l'organisation de s'adapter pour les décennies à venir ? Compte tenu de l'évolution permanente des métiers, des technologies comme des business models, des approches de recrutement de type « révélateur », partant de soft skills (telles que la capacité à apprendre et à s'adapter), prendront certainement le dessus. Plus que le diplôme et l'expérience, la « capacité à », l'adaptabilité deviendront le critère premier de sélection. Des approches dans lesquelles l'entreprise s'engage envers leurs candidats, à leur proposer un parcours reposant à la fois sur l'apprentissage de plusieurs fonctions, une diversité des expériences de travail et un accompagnement favorisant leur développement personnel.

Et c'est bien ce qu'attendent les jeunes de leur futur employeur. Une étude réalisée par Allegis Group en 2019 montrait que 87 % des nouveaux embauchés attendent de leur employeur qu'il leur apporte des opportunités de développement professionnel. Aussi, 83 % des jeunes de la Génération Z attendent qu'il les aide à développer leurs soft skills, notamment en matière de leadership, de communication et de management¹⁰⁴.

104 : Allegis Group - Donner aux travailleurs du millénaire et de la Génération Z un chemin vers leur vision – 2019.

En fin de compte, comme nous l'illustrons dans le tableau ci-dessous, les décennies à venir connaîtront plausiblement un retour vers les pratiques de sélection et d'accompagnement qui étaient celles des années 50-80.

Évolution des pratiques de recrutement et d'accompagnement

1950-1980	1981-2015	2016-2030
Contexte		
- Croissance des 30 glorieuses - Expansion du système productif - Besoin de main d'œuvre	- Crises 1995 & 2008 - Diminution du système productif - Chômage des jeunes	- Crise ou adaptation ? - Economie de services - Départs massifs à la retraite - Pénurie de compétences
Recrutement		
- Un potentiel - Pour un poste aux contours fixes	- Profil idéal pour le poste - Adéquationnisme/matching - Pour un poste	- Un potentiel - Recrutement révélateur - Pour des missions en évolution
Candidats		
- Capacité à apprendre - Diplôme et expérience secondaires - Savoir-être	- Capacité à être opérationnel immédiatement - Diplôme et expérience impératifs - Savoir-faire	- Capacité à évoluer - Diplôme et expérience secondaires - Savoir-être
Accompagnement		
- Formation au poste/fonction - Progression dans le poste - Tutorat	- Adaptation au poste/fonction - Progression hiérarchique - Contrôle	- Empowerment - Parcours multi-postes/fonctions - Mentorat

Source: Analyse JobTeaser, 2020

1. Aider les candidats à se projeter



Olivier Marx
Co-fondateur de Digirock

Opérer un changement de paradigme consistant à passer d'un recrutement attributaire (le candidat dispose d'un diplôme, d'une première expérience qui le destinent à un poste, une fonction) à un recrutement révélateur (Quelles sont ses forces ? Comment le projeter dans l'emploi proposé ?) c'est également l'aider à se découvrir et à s'épanouir.

De ce point de vue, l'approche élaborée par le cabinet de recrutement Digirocks mérite d'être abordée. En effet, Digirocks a développé une approche de mise en avant de ses candidats reposant sur les codes du Pitch elevator utilisé dans l'entrepreneuriat.

« Le CV ne décrit pas une trajectoire ni un profil LinkedIn. C'est une description du passé. Ce qui est important c'est de saisir le futur, car le futur part d'une envie. Qu'est-ce que les candidats ont envie de faire et comment vont-ils se projeter ? Aussi nous utilisons le pitch pour que les candidats se projettent dans le futur » précise Olivier Marx – co-fondateur de Digirocks.

Ainsi l'approche de pitch développée par Digirocks est déconnectée du CV et se veut plus humaine en faisant parler de son « moi ». Cette méthodologie de personal branding qui se veut volontairement synthétique, recense l'envie du candidat, trois réalisations clés, trois compétences clés, un court résumé de son parcours, le

saire demandé, sa mobilité et ses passions/loisirs. Si cette méthode conduit les recruteurs à regarder autrement les candidats, elle conduit également le candidat à travailler sur sa projection et ses appétences pour qu'il se projette dans l'entreprise.

« Le CV ne décrit pas une trajectoire ni un profil LinkedIn. C'est une description du passé. Ce qui est important c'est de saisir le futur, car le futur part d'une envie »

« Je rêverais que l'on puisse recruter sur les appétences des personnes, au-delà des compétences. Aujourd'hui, je constate qu'il est difficile de se connaître soi-même et de connaître ses appétences, qu'on soit étudiant ou jeune actif. Le raisonnement est souvent formulé par rapport aux attentes de l'école, des proches, plus que sur les souhaits réels de la personne. D'ailleurs, le terme "appétence" est souvent mal compris. Il y a un vrai sujet

autour de l'orientation, de nombreux actifs sont en crise de sens dans leur parcours professionnel. Je suis convaincue que l'on progresse beaucoup plus lorsqu'on exerce une activité, un métier que l'on aime faire. Cela ne "coûte pas" d'apprendre dans ce cas. À nous de faire en sorte de faire émerger les appétences des candidats, la manière dont ils se projettent ». Ajoute Mathilde Le Coz de chez Mazars.

INTERVIEW

Mathilde Le Coz - Mazars France PAGE 218



Kamel Medjabra
Responsable Relations Écoles, Recrutement & Marque Employeur chez Décathlon

Pour Kamel Medjabra – responsable Relations Écoles, Recrutement & Marque Employeur chez Décathlon, « Notre point central, plus que des diplômes, est de recruter des personnalités. Recruter des personnalités est d'ailleurs le titre de la formation que nous délivrons à nos managers dont la première responsabilité managériale est le recrutement de leurs équipes ».

« La détection des personnalités commence par la manière que nous avons de lire un CV. Nous regardons d'abord les soft skills, puis les expériences et enfin le diplôme. Lorsque nous avons le sentiment que les traits de personnalité du candidat peuvent coller à l'esprit Décathlon, alors nous déclenchons une prise de contact téléphonique dont la finalité n'est pas de décider mais de présenter la mission, vérifier la disponibilité, potentiellement commencer à détecter quelques soft skills et valider leur passion pour le sport, valeur centrale de l'entreprise. S'ensuivent un ou deux entretiens physiques réalisés par le manager opérationnel qui est décisionnaire du recrutement du candidat ».

Plus récemment Décathlon a repris une démarche développée à l'origine dans quelques magasins intitulée « Viens en short ». Une dizaine de candidats présélectionnés passent une journée en



INTERVIEW

Mathilde LE COZ

Directrice des Talents et de la Transformation RH à Mazars France

“ Je rêverais que l'on puisse recruter sur les appétences des personnes, au-delà des compétences ”

Diplômée de NEOMA Rouen en 2004, et après plusieurs années en tant qu'auditrice au sein du cabinet Mazars, Mathilde Le Coz évolue vers les fonctions Ressources Humaines afin de prendre en charge le développement RH des équipes Consulting de Mazars France.

Par la suite, Mathilde devient directrice de l'Innovation RH et accompagne l'impact de l'arrivée des nouvelles générations et de la transformation digitale sur l'organisation.

Nouveaux modèles managériaux, nouvelles organisations de travail, nouveaux outils, nouveaux environnements, nouvelles règles du jeu, sans oublier engagement, fun et innovation...Elle accompagne l'ensemble des mutations humaines et opérationnelles en lien étroit avec les experts métiers afin de les rendre acteurs de cette transformation.

Depuis septembre 2018, elle pilote l'ensemble de la stratégie RH en tant que directrice du Recrutement, du Développement des Talents, de l'Innovation RH et de la Marque Employeur.

Que recherchez-vous dans les profils en termes de compétences, indépendamment du diplôme ?

Cela dépend des métiers, certains demandent des hard skills plus importantes que d'autres (notamment sur les métiers techs). La majorité de nos collaborateurs sont des généralistes, avec souvent un background financier, mais pas tous. Ce que nous cherchons, c'est surtout une aptitude à apprendre et évoluer. Nos métiers sont très peu théoriques, l'apprentissage se fait surtout sur le terrain. Nous cherchons à identifier une capacité d'analyse, à apprendre, à se challenger pour progresser, ainsi que des soft skills.

Dans le futur, pensez-vous intégrer des personnes aux backgrounds « différents »? Avez-vous une posture particulière ?

C'est un vrai sujet. Il nous arrive d'avoir des gens qui ont des niveaux de diplômes « moins reconnus », mais ils restent peu nombreux, pour deux raisons :

- L'état actuel du marché : nous vendons de la prestation de service à nos clients, et nous présentons souvent les CV de nos collaborateurs. Ils ont des attentes fortes en matière de diplôme. Par exemple, si un client issu de l'aéronautique nous engage pour une mission, il cherchera avant

tout un profil d'ingénieur. Si nous souhaitons changer cette politique de recrutement, cela nécessiterait une transformation à grande échelle, et aujourd'hui le marché n'est pas forcément prêt à ces changements.

- 1h d'entretien, ce n'est pas une science exacte. Il est complexe de cerner un individu en si peu de temps. Les outils actuels d'intelligence artificielle ne sont pas encore matures. Peut-être que demain, nous n'aurons pas à nous appuyer sur le diplôme et pourrions réaliser une analyse en profondeur, basée sur les compétences et appétences des candidats.

Dans le processus de recrutement de Mazars, les candidats sont aidés d'un chatbot. Pourriez-vous nous en dire plus ?

Le chatbot est utilisé pour être un service au candidat et nous aide à mieux qualifier leur candidature. On a plus de 280 offres sur notre site, les jeunes diplômés sont parfois un peu perdus. Nous avons intégré notre chatbot avec CV Catcher, un logiciel qui réalise du matching de CV.

Via deux ou trois questions de qualification, on peut préciser la candidature de chaque personne. Ensuite, les candidats peuvent envoyer leur CV qui sera analysé via des termes clés rapprochés avec nos offres d'emplois. Cela nous aide pour avoir moins de tri de CV à réaliser sur les offres. Nous avons près de 40 000 candidatures par an. Avant, le tri de CV se réalisait à la main, ensuite les candidats allaient en session de recrutement. Les candidatures qui viennent via le chatbot donnent lieu à moins de « non » après un entretien. C'est donc l'optimisation de tout un travail en amont que nous réalisons avec cet outil.

“ L'I.A. ne remplace pas le processus de recrutement, mais nous aide à prendre nos décisions, pour valider de plus en plus des aptitudes plus que des diplômes ”

Aujourd'hui, mon travail, c'est de rendre la suite du parcours de recrutement plus ludique, notamment avec la solution Goshaba, qui permet de tester des compétences via des jeux et donner des scores. Au-delà de gamifier le parcours, cela permet de mesurer les capacités des candidats. Le scoring va apparaître ensuite dans le processus de recrutement, constituant une aide à la sélection des candidatures à rencontrer.

Cela ne remplace pas le processus de recrutement, mais nous aide à prendre de meilleures décisions, pour valider de plus en plus des aptitudes plus que des diplômes.

Cependant, les modèles prédictifs de recrutement ne sont en revanche pas toujours très matures. Il est important de prendre du recul pour paramétrer ces outils, notamment en ce qui concerne les biais inconscients. Cela représente un gros investissement et un travail très fin.

“ En recrutement, une vraie symétrie des attentions fait la différence. Oui, il est important d'avoir les bons outils, mais le fondamental c'est avec les candidats ”

Autre tendance, la transposition du marketing produit vers les candidats...

Les mécanismes de l'expérience client se transposent effectivement à l'expérience candidat et collaborateur. Le marketing appliqué au RH, c'est d'abord montrer de l'empathie, se mettre à la place des candidats pour connaître sa cible, décrypter ses usages pour être sûr que le site carrière ou le site mobile est adapté, par exemple. Nous avons lancé un CRM pour animer le vivier de candidats, ce qui nous permet de lancer une vraie démarche d'analyse de nos données et de vrais KPI pour optimiser nos recrutements.

Une vraie symétrie des attentions fait la différence. Oui, il est important d'avoir les bons outils et la bonne notation, mais le fondamental reste la relation avec les candidats. Tous les outils nous servent à leur consacrer plus de temps qualitatif. Aujourd'hui, les candidats sont moins naïfs par rapport aux efforts de marque employeur et reviennent à des fondamentaux de la relation avec l'entreprise : ai-je été bien accueilli, bien sympathique, quelle attention est portée aux collaborateurs ?

magasin durant laquelle sont combinées des activités collectives par équipes et des entretiens individuels visant à détecter leurs soft skills. « L'articulation des deux dimensions est importante en ce qu'elle permet

2. Le Job Crafting ou bâtir son emploi sur mesure pour attirer et retenir les jeunes talents

« L'absence d'évolution dans leur carrière » ainsi que le « sentiment d'être "enfermés" dans un job avec des tâches, restent peu ou prou, les mêmes au fil des années » sont des explications avancées par les DRH à propos du départ de jeunes collaborateurs dans les premières années suivant leur embauche.

Cette impression de devoir rester pendant plusieurs années dans une sorte de « tunnel » peut aussi conduire les jeunes en recherche de diversité à ne pas candidater dans certaines organisations. Certes, il n'est pas toujours possible d'offrir un parcours qui autorise des évolutions dès les premières années. Ceci d'autant plus que de nombreuses organisations ont sensiblement réduit le nombre de niveaux hiérarchiques pour gagner en transversalité et en efficacité.

Un premier niveau de réponse peut être de recourir à des processus structurés de mobilité interne qui offrent l'opportunité de varier les missions et potentiellement, de se découvrir un intérêt pour un nouveau domaine de spécialité.

Une autre réponse, pouvant également agir comme

à certains candidats qui auront été par exemple, en retrait sur les temps collectifs, de déceler leur potentiel au moment de l'entretien individuel » ajoute-t-il.

un levier particulièrement fort d'attractivité auprès des jeunes, est de leur offrir la possibilité de façonner leur emploi, de le modeler « sur mesure », de « crafter » leur job. Concrètement, l'employé personnalise les tâches qui lui sont confiées pour en faire un emploi sur mesure qui prenne en compte ses attentes, ses besoins, ses expériences et ses désirs.

Les théories du job crafting également appelé « job modeling », si elles ont pour point de départ de favoriser le bonheur et l'épanouissement au travail des collaborateurs, ont également, et surtout, des impacts positifs sur leur niveau d'engagement, leur productivité et la fidélité à leur employeur¹⁰⁵. Il ne s'agit pas à proprement parler de changer de poste, mais de façonner les tâches qui le composent.

Cette pratique est née aux États-Unis au début des années 2000 et s'est répandue dans de nombreux pays d'Europe. Très en vogue depuis quelques années, elle n'est cependant pas nouvelle. De nombreux employés font du job crafting sans le savoir depuis la disparition des modes organisations du travail tayloriennes.

L'approche job crafting de Julien Dargaisse – CEO d'Interview App

« Dans notre entreprise, nous ne diffusons jamais d'offre en ligne. Si un candidat se présente à nous, nous le rencontrons pour comprendre son histoire, ses aspirations et ses compétences. Cette démarche d'écoute du candidat est clé. Sur cette base, et si ce profil est en phase avec les enjeux de l'entreprise, nous créons ensemble un poste sur-mesure. Cela nécessite de travailler sur 4 dimensions. »

Façonnez ses tâches

« Cette forme de job crafting intervient lorsque vous ajoutez, supprimez ou modifiez des tâches en fonction de votre description de poste. Cela comprend le fait de consacrer plus ou moins de temps à certains aspects de votre travail en fonction de vos intérêts et de vos capacités. Supposons, par exemple, qu'en tant que comptable, vous créez pour vous et vos collègues une feuille de calcul qui simplifie la tâche de chacun. »

Façonnez le relationnel

« Vous entrez en contact avec d'autres personnes que celles que vous avez l'habitude de côtoyer quotidiennement dans votre sphère professionnelle. Vous êtes peut-être un professionnel de l'informatique passionné par l'écriture. En travaillant en étroite collaboration avec le directeur de la communication de

105 : Se gérer soi-même : Transformez le travail que vous avez en travail que vous voulez - par Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, et Jane E. Dutton - Harvard Business Review - Juin 2010 - <https://bit.ly/38pd2Ca>

votre entreprise, il vous sera peut-être possible de rédiger la newsletter interne. Vos collègues seront conscients de ce qui se passe en coulisses et se sentiront donc plus impliqués, tandis que vous ferez ce que vous aimez faire et aiderez ainsi les autres. Tout le monde y gagne ! »

Façonnez sa perception (le cognitif)

« Il s'agit ici de la perception que vous avez de votre travail. Vous êtes comptable ou vous rendez les gens heureux parce que vous les aidez à économiser de l'argent qu'ils utilisent pour leur voyage de rêve ? L'attitude avec laquelle vous vous levez le matin affecte le reste de votre journée. »

Façonnez son contexte de travail

« C'est tellement bruyant autour de vous que vous avez l'impression de travailler dans un café ? Alors, une place dans une autre aile de votre entreprise ou quelques jours de travail à domicile par semaine est une solution possible. »

Plus avant, il permet aux organisations dans lesquelles les opportunités de promotions ou d'augmentations salariales sont limitées d'attirer et retenir leurs talents.

Enfin, au-delà d'offrir la possibilité d'être entrepreneur de soi dans la détermination du contenu de son poste, les organisations ont aussi l'opportunité d'ouvrir le champ des possibles à d'autres dimensions telles que :

- L'intrapreneuriat ;
- Le bénévolat ;
- La participation à des missions transversales à d'autres départements ;
- La formation, acquisition de nouvelles compétences, qui peuvent favoriser une mobilité fonctionnelle.

Pour les organisations qui s'engagent dans des démarches de recrutement où le Job Crafting constituerait un élément central de leur promesse employeur, elles devront au préalable s'assurer que leur processus de sélection permette de détecter et d'évaluer les « jobcrafter » potentiels d'une manière non

discriminante. Il s'agira également d'avoir des processus de GRH dédiés, englobant tous les collaborateurs afin que le job crafting ne soit pas réservé à quelques élus avec le risque sous-jacent de compromettre la cohésion des équipes.

VI. Aller chercher les candidats là où ils se parlent ?

Au-delà du mode traditionnel de publication d'offres sur des job boards généralistes ou spécialisés qui, aux dires des recruteurs, génèrent d'ailleurs peu de candidatures de qualité, de plus en plus d'entreprises vont chercher directement les jeunes talents sur internet.

Ce sont des approches courantes dans les métiers du Web et de la Tech où la pénurie de profils experts a donné naissance à de nombreuses plateformes de mise en relation telles que WeLoveDevs, Talent.io, Hired ou encore Fifty Talents. Ainsi, les grandes organisations se sont dotées de Digital Talent Hunter dont la mission est d'aller sourcer des profils rares sur la Toile au moyen

de techniques dignes de celles d'un spécialiste de la data et des algorithmes en y ajoutant une bonne dose d'opérateurs booléens dans leurs recherches.

Cependant si l'usage de ces pratiques (apparues dans les années 2014-2016) s'est énormément répandu pour la recherche de profils pointus ou rares, ces dernières sont plus rarement mobilisées pour la recherche de jeunes candidats aux profils généralistes. Pourtant, le développement d'outils et d'approches permettant d'aller chercher les jeunes diplômés là où ils sont sera certainement un des développements majeurs du sourcing dans les prochaines années.



France Villette

Directrice Général Adjointe, Ressources Humaines de la Fédération Nationale du Crédit Agricole - FNCA

« Pour attirer, il faut avoir un flux permanent de contacts et d'interactions. La question n'est pas tant celle des contenus, que celle des médias sur lesquels le faire. Si l'on parvient à trouver les bons endroits où parler simplement de ce que l'on fait, de parler de l'enthousiasme que nos collaborateurs ont à participer aux évolutions du Crédit Agricole ; alors nous pouvons générer l'envie de nous connaître, faire émerger le désir de nous rencontrer. L'enjeu est de créer de la fluidité pour favoriser cette rencontre » considère **France Villette** – directrice Générale Adjointe – Ressources Humaines de la Fédération Nationale du Crédit Agricole - FNCA.

Anna Cook – Deputy Head of Talent Acquisition, Head of HR communications and branding du CERN en témoigne : « malgré le fait que nous soyons mondialement connus, nous avons un énorme défi, car les profils que nous recrutons sont très majoritairement des ingénieurs et des techniciens, pour assurer le développement, l'opération et la maintenance de nos accélérateurs de particules. Or il y a eu une évolution marquante dans le sourcing au cours de ces dernières années. Alors qu'avant on pouvait se reposer sur les job boards, il faut clairement aller chercher les candidats là où ils sont, notamment sur des forums spécialisés. De plus, aujourd'hui certains candidats souhaitent qu'on aille vers eux. Et comme nous recrutons dans les 32 pays

qui financent le CERN, nous devons identifier les plateformes et les forums qui marchent le mieux pour chacun d'eux. » Afin d'y répondre, plusieurs outils et approches émergent pour aider les recruteurs à identifier et entrer en contact avec les jeunes talents dont ils ont besoin.

INTERVIEW

Anne Le Bruchec - JobTeaser PAGE 224

Les outils d'analyse du marché des talents

Ce sont en premier lieu les outils d'analyse du marché (gisements) des talents. LinkedIn a ainsi lancé au début 2020 « Talent Insights ». Sur la base d'une recherche multicritères, l'outil permet de visualiser où sont les talents actifs comme passifs, quelles sont leurs principales compétences, leur diplôme ainsi que le degré de pénurie pour le profil recherché. Ainsi, plutôt que de poster une offre, le recruteur contacte directement les profils qui auront été identifiés dans la zone géographique qui l'intéresse.

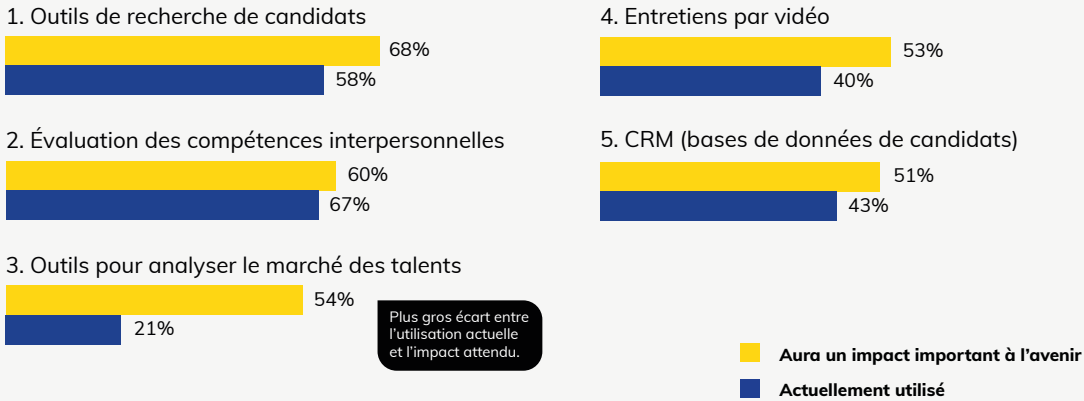
C'est aussi ce que propose la plateforme Jobi-Joba à l'échelle de la France, qui est capable d'identifier les compétences présentes sur un bassin d'emploi, tout en les comparant aux offres pour indiquer le niveau

pénurique, ainsi que les fourchettes de rémunérations pratiquées sur le bassin considéré.

D'après le rapport sur l'avenir du recrutement produit par LinkedIn, ces outils d'analytics font partie des technologies qui auront le plus d'impact sur le recrutement dans les cinq prochaines années. De fait, à la différence des job boards, ces solutions offrent la possibilité de trouver des candidats potentiels à un niveau extrêmement fin. Ce qui permet d'éviter de trier un grand nombre de candidatures nécessitant soit de passer par de puissants algorithmes de filtrage (avec le risque de passer à côté de candidatures de valeur), soit de consacrer énormément de temps à trier manuellement les CV.

Les technologies de recrutement les plus performantes

Pourcentage de professionnels du recrutement qui utilisent ces technologies et qui pensent qu'elles auront un impact important au cours des cinq prochaines années.



Source : L'avenir du recrutement - Les 7 évolutions annoncées du métier de recruteur. LinkedIn 2020

Pour **Wendy Touche** – Global Head of recruitment d'Henkel : « L'enjeu majeur pour les années à venir est d'identifier les talents dont on a besoin dans certaines niches de métiers et de connaître les niveaux de rémunérations habituellement pratiqués. Un groupe comme Henkel est connu pour ses métiers dans l'univers de la grande consommation. Nous ne rencontrons pas de difficultés pour recruter sur les métiers de la vente, de l'approvisionnement, du marketing notamment. Cependant nous ne sommes pas connus pour accueillir tous les métiers qui vont être sur la partie digitale ou de

la data, alors que c'est au cœur de notre activité.

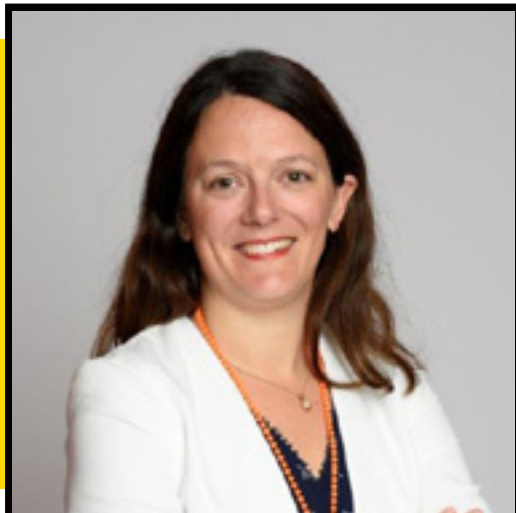
Or, nous avons besoin de savoir où sont ces talents. Aussi avoir des "predictive analytic tools" connectés à notre système de recrutement pour aider les recruteurs à savoir où trouver ces talents et quels leviers il faudra mobiliser pour les attirer est essentiel. En outre, c'est à mon sens une formidable base de dialogue avec les managers qui permet d'adapter nos critères de recrutement et aussi de définir précisément le package qu'il faudra offrir. ».

Le recrutement programmatique : la publicité au service d'un sourcing ciblé

Le recrutement programmatique exploite des techniques semblables à celles utilisées dans la publicité sur le Web. Il vise à diffuser des annonces de recrutement de manière ciblée et automatique sur les médias, que l'analyse data aura identifié comme des supports pertinents pour toucher les profils recherchés. Comme pour la diffusion de publicité sur Google ou sur Facebook, les recruteurs ont la possibilité d'ajuster leur budget à tous moments et de modifier leurs critères en fonction des retours sur les précédentes campagnes. Ce ciblage repose sur la capacité des algorithmes à donner une vision des réseaux et des sites sur lesquels communiquer. Enfin, le recrutement programmatique a une « puissance de feu » inégalée en permettant de diffuser à la fois sur YouTube, Google, Gmail, Messenger et Twitter, mais également sur des centaines de sites plus spécialisés.

« Cela nécessite surtout d'analyser la data qui, en nous donnant une vision croisée entre les compétences recherchées et les cibles de recrutement potentielles, nous permettent de comprendre sur quels réseaux concentrer notre communication employeur et d'affiner la temporalité de la publication de nos offres », précise **Déborah Penaud** – de Bpifrance. En France, des entreprises telles que Goldenbees et Tradelab sont parmi les premières à avoir développé ces solutions particulièrement innovantes.

Cetype d'approches comporte cependant une limite. Bien que les Millénials soient de grands adeptes des réseaux sociaux, les recruteurs reprochent aux annonces postées sur les job boards le risque de se trouver submergés de candidatures. Aussi, cela nécessite de conduire une



INTERVIEW

Anne LE BRUCHEC

Directrice des Ressources Humaines chez JobTeaser

“ La personnalisation de la relation avec le candidat a évolué dans les années précédentes et va continuer de se transformer ”

Diplômée de l'ESSEC en 2005, Anne intègre les équipes staffing de Google au moment du lancement de ses premiers bureaux européens. Elle participera à la mise en œuvre de techniques de sourcing innovantes fondées sur l'approche directe de candidats et la montée en puissance des réseaux sociaux professionnels comme outils de recrutement.

Après ans, Anne prend la direction de la mission handicap de Bouygues Telecom, une expérience qui fait le lien avec les 2 années passées chez L'Oréal dans le cadre de son cursus à l'ESSEC. Passant ensuite sur les enjeux de Campus Recruitment, elle intègre les directions RH opérationnelles comme HRBP des équipes informatiques. Anne intègre le Groupe Canal+ en 2013, toujours sur des fonctions RH généralistes puis HR manager. Au terme de 6 ans elle zappe vers le Groupe TF1 au sein duquel elle est DRH en charge du Digital, de la Tech et du Juridique. Elle rejoint JobTeaser en juin 2020 en tant que Chief People Officer.

Comment les pratiques de recrutement vont évoluer ?

La personnalisation du parcours candidat

Aujourd'hui, c'est le candidat qu'on source, que l'on accompagne pour intégrer le parcours de recrutement, que l'on drive pendant tout le processus jusqu'à la proposition. L'approche, inspirée du marketing du « parcours candidat », va s'affiner, avec un interlocuteur personnalisé en charge du processus, un parcours centré sur la culture et les valeurs de l'entreprise, la réalisation, le cas échéant, d'une enquête après recrutement auprès des candidats non retenus. Ainsi le candidat est quasiment onboardé alors qu'on ne l'a pas encore recruté.

L'assouplissement du cadre de travail

Un autre point essentiel est l'intégration du télétravail et la souplesse accordée aux salariés. Cette question de la flexibilité au travail va devenir cruciale, car si le candidat ne connaît pas d'emblée la posture de l'entreprise à ce sujet, il ne sera peut-être pas attiré par cette structure.

Aura-t-il le droit de switcher entre plusieurs métiers ? Pourra-t-il changer de ville, travailler en tant que salarié nomade ?

La flexibilité est aussi liée au type de contrat de travail. Certaines populations fonctionnent aujourd'hui en mode multi-employeur, ou multi-activité - et les jeunes talents s'inscrivent tout particulièrement dans cette tendance. L'essor des freelances indiquent que les entreprises doivent savoir gérer cette évolution sociétale en mettant aussi de la souplesse dans l'organisation du temps de travail. Il s'agira peut-être d'un phénomène touchant une marge de la société, et dans 20 ans, il est possible que le salariat séduise toujours autant. Ceci dit, au vu des évolutions sur les dernières années, il est aussi possible que la mono-activité décline et que le freelancing devienne un mode de travail concurrent du CDI. Cela entraîne de vraies questions légales : comment orchestrer un rythme de travail changeant et une situation multi-employeurs ? Le droit social a souvent un temps de retard par rapport aux pratiques RH : réconcilier la temporalité légale avec celle des entreprises sera un enjeu majeur. Par ailleurs, une

frange de la population pourrait également jouer un rôle clé : les seniors. Les entreprises vont devoir réfléchir à la gestion de cette population, de la 2^e partie de carrière.

Comment le métier de recruteur va évoluer ?

Un métier qui s'est professionnalisé

Après les nombreuses évolutions du métier de recruteur dans les années 2000, l'épopée du CV anonyme, l'émergence du sujet de la non-discrimination, les recruteurs vont de plus en plus professionnaliser leur métier. Avant, un recruteur était avant tout un métier empirique, centré autour d'une dimension émotionnelle, du ressenti. Aujourd'hui, le processus de recrutement est basé sur une objectivation accrue du screening et la vérification d'une grille de compétences et d'impact prédéterminée. De vrais parcours de formations académiques ont fait leur apparition, comme l'école du recrutement, et pourraient se multiplier dans le futur, notamment avec la complexification des méthodes de sourcing.

“ Les recruteurs sont aujourd'hui dans un état de sourcing permanent et développent leur réseau pour avoir un 'candidat d'avance' sur leurs postes clés ”

Le recruteur est avant tout un chasseur

Le recruteur, aujourd'hui, est devenu avant tout un sourceur et un chasseur de profils. Face à lui le candidat est un churner, venant participer à un projet d'entreprise pendant un temps, puis la quittant pour sa prochaine étape de carrière. Un CDI à durée déterminée en quelque sorte ! La vision du turnover est aussi moins négative. De ce fait, les recruteurs sont aujourd'hui dans un état de sourcing permanent et développent leur réseau pour avoir un « candidat d'avance » sur leurs postes clés. Lorsque je travaillais au sein de Google, cet état de recherche d'un potentiel candidat, c'était un état d'esprit permanent, même lors de moments informels. De plus en plus, je pense que les recruteurs vont chercher à créer des liens avec les potentiels candidats, mais aussi les managers. C'est ce qui permet l'essor des réseaux professionnels.

L'avènement du recrutement à distance ?

Un autre aspect central de l'évolution du métier de recruteur, c'est la gestion du relationnel à distance. Avec la crise actuelle, les recruteurs ont découvert qu'il était tout à fait possible de mener un entretien en visio-

conférence sans forcément perdre en prise de contact humain, sans « robotisation » de l'échange. On se sent de part et d'autre de l'écran aussi naturel qu'en face à face. Je pense que cette notion de recrutement à distance va s'implanter durablement chez les recruteurs.

Comment les interactions avec les jeunes vont évoluer ?

Ce qui risque de changer, c'est que les entreprises ne seront plus fixées sur un système scolaire spécifique. De plus en plus, elles vont considérer de recruter sur un territoire plus grand, européen. C'est d'autant plus vrai si l'entreprise a mis en place une politique remote : elle étend de facto le territoire de sourcing.

“ C'est l'échange humain qui est au cœur du choix d'un nouveau recrutement ”

Quelle place et quels arbitrages pour la technologie dans le recrutement, notamment l'I.A. ?

Je crois beaucoup à l'Intelligence Artificielle, notamment pour le matching entre les compétences recherchées et celles des candidats. Ces outils fonctionnent bien à condition que ça soit avant tout un vrai outil de recrutement, pensé pour son utilisateur. Il ne faut pas vouloir faire de la tech pour la beauté d'un modèle théorique. L'important, c'est que la technologie constitue un appui ou un renfort au recruteur et au candidat, permette d'aller plus vite, sans qu'elle ne soit à l'origine d'une prise de décision. C'est l'échange humain qui est au cœur du choix d'un nouveau recrutement. Il s'agit de quelque chose de trop clé pour le laisser à un outil d'Intelligence Artificielle.

réflexion en amont sur l’audience qui est spécifiquement visée pour le poste. Encore une fois, il est plausible que le recrutement programmatique continuera à gagner de la place parmi les solutions de sourcing automatisé,

Développer des talent boards pour sourcer directement les jeunes diplômés

Une nouvelle attente émerge également : disposer de Talents Boards (Plateformes de talents ou CVThèque) de diplômés de l’enseignement supérieur. De ce point de vue, LinkedIn, dont le concept originel était d’offrir la possibilité se constituer un réseau professionnel est devenu au fil des années un Talent Board et le terrain de headhunting/chasse privilégié des recruteurs (plus de 60 % de ses revenus proviennent des services de recrutement¹⁰⁶). Cependant, même si les jeunes sont de plus en plus nombreux à s’y inscrire, LinkedIn reste très majoritairement dédié au sourcing de profils plus seniors et expérimentés. Aussi, en particulier pour des recrutements ciblés, des recruteurs aimeraient pouvoir disposer de ce type de plateformes de jeunes diplômés. Comme l’exprime

pour le recrutement de profils pointus. Il est en revanche moins certain qu’il ait du sens pour le sourcing sur des métiers plus génériques.

Kamel Medjabra chez Décathlon : « Avec un Talent Board, cela nous permettrait d’avoir une logique inversée où ce ne sont plus les talents qui vont choisir les entreprises, mais les entreprises qui vont choisir les jeunes talents ».

Ce à quoi **Anne Le Bruchec** de chez JobTeaser adhère totalement : « Aujourd’hui le sourcing sur des profils complexes nécessite d’aller regarder dans une myriade de sources différentes, et lorsque l’on poste une offre, la qualité n’est pas toujours au rendez-vous. Avoir une sorte d’Indeed version candidats, une plateforme qui agrège des profils de jeunes candidats, nous permettrait de mieux cibler les profils, voire de ne plus avoir à faire de préqualifications ».

« Aujourd’hui le sourcing sur des profils complexes nécessite d’aller regarder dans une myriade de sources différentes, et lorsque l’on poste une offre, la qualité n’est pas toujours au rendez-vous. Avoir une sorte d’Indeed version candidats, une plateforme qui agrège des profils de jeunes candidats, nous permettrait de mieux cibler les profils, voire de ne plus avoir à faire de préqualifications »

Airbnb et Uber l’ont fait !

Quelques semaines après avoir été sévèrement impacté par la crise Covid-19, **Brian Chesky**, le CEO d’Airbnb, a adressé un message¹⁰⁷ aux 7 500 employés de sa société pour leur annoncer que 25 % des collaborateurs (1 900 personnes) allaient devoir être licenciés pour faire face à la chute drastique des revenus de la plateforme. Au-delà de la sincérité et de la transparence du message délivré – lequel a été abondamment commenté et vu comme un exercice d’honnêteté, de franchise et d’engagement à l’égard de ses employés–, **Brian Chesky** a pris la décision de mettre en place ce qui pourrait bien s’assimiler aux prémices des Talent Boards.

En effet, Airbnb a lancé l’Alumni Talent Directory (Répertoire des Talents), un site web sur lequel les employés d’Airbnb qui le veulent, ont leur profil référencé. De leur côté, les employeurs qui sont à la recherche de talents peuvent consulter les profils en ligne, par catégories de profils, zone géographique, avec disponibilité à temps complet ou comme contractuels¹⁰⁸. Depuis, Uber a fait de même en créant un Talent Directory¹⁰⁹ (répertoire de talents) fonctionnant sur un principe similaire dont le nom est en soi une forme de teaser : « Their talent helped move the world » (leurs talents ont contribué à changer le monde).

Poussées par les évènements et conscientes de la

nécessité de prendre des engagements à l’égard des employés qu’elles licencient, ces plateformes ont peut-

être posé les bases de ce que pourraient être demain des Talent Boards/CVthèque de jeunes diplômés.

Cependant, bien que ces Talent boards permettraient de rapprocher les entreprises des jeunes diplômés pour plus d’efficacité dans leur recrutement, se pose la question de leur modèle économique. Qui paierait pour la mise en place d’un tel outil ? De fait, certainement pas les jeunes diplômés. Les entreprises sur la base d’un forfait ou d’un prix à la consultation ? C’est fort possible, tant ce type de dispositif est plus qu’espéré par les entreprises.

L’exemple de Digi rocks pour les métiers du digital constitue plausiblement un élément de réponse à la question de la monétisation de ces CVthèques. Cette startup française, créée en 2014, qui se positionne en tant que « plateforme humaine de recrutement digital », a ainsi mis en place un Talent Board rassemblant sous la forme d’un annuaire en ligne, près de 3 000 des meilleurs talents certifiés par les consultants de cette entreprise. Son modèle est original puisqu’il repose sur la présentation de Pitch candidats rédigés avec l’appui des consultants Digi rocks. En retour, Digi rocks facture les entreprises pour chaque recrutement qu’elles feront par son intermédiaire. Cependant si l’offre de Digi rocks fonctionne exactement comme un Talent Board, son activité est principalement centrée sur des profils Techs.

Un modèle de Talent Board spécifique pour le recrutement de jeunes diplômés généralistes existe en Grande-Bretagne. Il s’agit de VCH (Varsity Careers Hub - Centre de carrières universitaires), une plateforme de mise en relation entre étudiants et entreprises. Bien

que son fonctionnement soit relativement simple – les étudiants s’inscrivent, chargent leurs CV et un texte de motivation – c’est de son ciblage qu’il tire son originalité. Les entreprises peuvent en effet chercher leurs jeunes talents dans une base de plus de 10 000 profils au moyen d’algorithmes de recommandation et d’apprentissage automatique. Selon VCH, les algorithmes intelligents recommandent les meilleurs candidats en passant au crible les CV, les soft skills et les expériences pour être ensuite restitués dans un Dashboard, à partir duquel les recruteurs peuvent directement contacter les profils qui les intéressent. Pour **Anna Cook** du CERN « ce sont notamment sur ces types de plateformes que nous allons à la rencontre des jeunes diplômés. En parallèle au sourcing que nous pouvons y faire, nous postons des stories pour faire connaître la diversité de nos métiers. »

Alors, ces dispositifs vont-ils devenir l’une des solutions magiques tant appelées par les recruteurs ? **Olivier Marx** – co-fondateur de Digi rocks, tout en vantant l’intérêt des Talents Boards, pose une limite ou un plutôt un bémol sur leur usage. Pour lui : « même si les Talent Boards ont un grand mérite en matière de rapprochement, c’est moins efficace qu’une personne qui postule à un job dans lequel elle se reconnaît. Pour le candidat, entre aller travailler dans une entreprise ou une autre, au-delà du poste, il y aura une différence tenant à la culture de chaque entreprise et du coup une envie qui ne sera pas la même. »

Attirer les jeunes vers les métiers d’avenir. Derrière cette ambition, Jobirl¹¹⁰ a lancé le « Créathon » pour imaginer les solutions de communication innovantes pour attirer les jeunes vers les métiers de demain. Cette initiative, sur 2 jours, vise à ce que les jeunes imaginent des solutions ... pour les jeunes ! Cette compétition rassemble dix équipes composées chacune de 2 collégiens, 2 lycéens, 2 étudiants, 2 professionnels d’entreprises partenaires de JobIRL qui sont appelées à plancher sur ce sujet. L’approche retenue est celle du Design Thinking pour faire émerger de nouvelles idées durant les 2 journées à

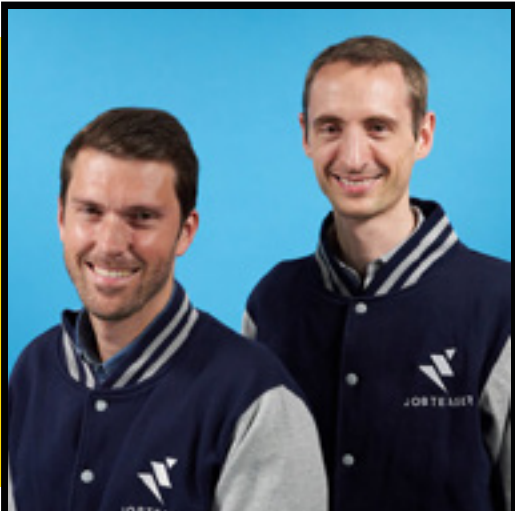
l’issue desquelles, les projets seront pitchés et soumis aux votes du jury et des internautes. Au moment de la rédaction de ce rapport, le Créathon n’a pas encore eu lieu. Cependant derrière cette initiative, c’est surtout la question du point de départ des réflexions pour attirer les jeunes talents de demain qu’elle soulève. Plutôt que d’imaginer des approches ou des solutions « en vase clos » et sur la base de présupposés sur ce que les jeunes aimeraient, il serait certainement préférable de suivre une démarche similaire à celle de Jobirl pour le recrutement des jeunes diplômés.

INTERVIEW

Adrien Ledoux & Nicolas Lombard - JobTeaser PAGE 228

106 : <https://fr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>
107 : <https://news.airbnb.com/a-message-from-co-founder-and-ceo-brian-chesky/>
108 : <https://www.airbnb.fr/d/talent>
109 : <https://www.uber.com/talent/>

110 : Jobirl est une plateforme communautaire d’orientation qui connecte les jeunes et les professionnels autour de leur orientation - <https://www.jobirl.com>



INTERVIEW

Adrien LEDOUX & Nicolas LOMBARD

Co-fondateurs de JobTeaser

“ Un nouveau standard entre présentiel et digital va se mettre en place pour les recrutements ”

Après une année 2020 éprouvante pour le recrutement, à quoi doit-on s'attendre pour les prochaines années ? Nicolas Lombard et Adrien Ledoux, co-fondateurs de JobTeaser, nous livrent leur vision et leur analyse sur le sujet.

En 2008, Adrien et Nicolas se sont rencontrés sur les bancs d'un célèbre cabinet de conseil. Assez vite, ils se sont rendus compte qu'ils avaient choisi cette première aventure professionnelle un peu au hasard, pour “faire bien” sur leur CV... Sans savoir en quoi consisterait leur quotidien ! Ils ont donc créé JobTeaser, avec un objectif simple : éclairer les jeunes et leur permettre de se lancer dans la vie professionnelle en étant mieux préparés.

Adrien est diplômé de l'ESSEC, CEO et co-fondateur de JobTeaser.com depuis 2008. Il a de l'expérience en conseil en stratégie chez Bain & Company, en finance chez BNP Paribas et en marketing chez l'Oréal. Nicolas est diplômé de Polytechnique, il a également étudié à l'université de Columbia. COO et co-fondateur de JobTeaser.com depuis 2008, Nicolas a de l'expérience en conseil en stratégie chez Bain & Company.

Quel est l'impact de la crise de la Covid-19 sur les recrutements ?

Adrien

“Depuis le second confinement, nous notons un peu plus d'attentisme lié à l'incertitude générale et au contexte fluctuant. Cependant, les grandes structures et les petites entreprises ont des attitudes différentes. Pour les grandes entreprises, il est important de recruter régulièrement de nouveaux profils afin de ne pas avoir de trou dans la pyramide d'âge de leurs salariés, ce qu'ils ont connu par le passé lors de précédentes crises. Les petites entreprises restent plus frileuses.”

Nicolas

“Nous observons une continuité dans le recrutement malgré une volumétrie qui se réduit dans certains secteurs. Le recrutement reste critique : nous n'avons pas observé de stop complet au recrutement.”

Avez-vous développé de nouveaux services dans le contexte de la crise ?

Adrien

“Comme les écoles et universités n'ont pas pu conserver leurs événements physiques, il y a eu une transposition massive

vers le virtuel. Nous avons accompagné les entreprises et les écoles vers cette digitalisation . Ce qui est intéressant, c'est que toutes les écoles ont fait cette transition, et la plupart disent que cette transformation perdurera au-delà du confinement. Les forums en ligne leur ont montré que de nouveaux usages étaient possibles, avec plus de souplesse, de facilité d'organisation. Les étudiants sont par ailleurs de moins en moins sur les campus, avec des étudiants internationaux plus nombreux.

De manière générale et pour continuer à répondre à notre mission (We've got your back), nous avons aussi soutenu et aidé les étudiants qui pouvaient se retrouver perdus, livrés à eux-mêmes. Pour ce faire, nous avons mis en place du coaching, de l'accompagnement sur le CV, sur les entretiens, afin de leur apporter plus d'opportunités. Cela s'est notamment concrétisé par des sessions de chat live avec nos partenaires et entreprises, pour apporter des conseils concrets dans un contexte d'incertitude.”

Nicolas

“Un usage que nous avons mesuré, c'est l'explosion du nombre de candidatures sur la plateforme de JobTeaser. Nous avons senti que le rapport de force s'est temporairement inversé entre étudiants et entreprises. Nous ne savons pas à quel

point cette tendance va s'ancrer dans le temps. La génération qui entre aujourd'hui sur le marché du travail sera toujours là dans quelques années. Ne sera-t-elle pas en concurrence avec la génération de l'année suivante ?”

Quelle est la tendance la plus marquante pour le recrutement côté écoles ?

Nicolas

“L'ensemble des écoles a été forcé de trouver des plans B pour leur traditionnel forum physique, et ont dû passer sur des solutions de forums online. Passer au virtuel permet de multiplier les forums en les spécialisant par thématiques. C'est dans la stratégie des plus grandes business schools qui spécialisaient déjà leurs forums en fonction d'axes spécifiques (finance, par exemple). Les forums online permettent désormais de nouveaux usages, comme une plus grande facilité à regrouper différents acteurs issus de régions, voire de pays différents : des barrières se sont levées. Si cette crise nous a forcé à changer nos pratiques, elle a aussi permis de mettre en place de nouveaux outils et modes de fonctionnement pour gérer les forums écoles.”

“... s'épanouir dans son job, ce qui repose sur 3 conditions : l'adéquation du candidat avec le métier, l'adéquation du candidat avec la culture et la mission de l'entreprise, et enfin la qualité du management. ”

Nicolas

Va-t-on basculer vers du tout virtuel ?

Adrien

“Je pense que nous allons évoluer vers des modèles hybrides, avec les technologies qui aideront pour la présélection (screening). Idem, pour les forums, je pense que toute la phase de préparation permettra de sélectionner les candidats et faire de la rencontre physique un moment privilégié.”

Nicolas

“De la même manière que les entreprises se dirigent vers un modèle équilibré entre le remote et le présentiel, un nouveau standard va se mettre en place pour les recrutements. Les salariés ont ressenti un confort vis-à-vis du télétravail, tandis que les entreprises ont bien plus confiance en leurs salariés à distance. C'est pourquoi les frontières se brouillent. Cependant, le présentiel reste indispensable, notamment pour l'onboarding des jeunes talents.”

Au niveau de l'onboarding, quels sont les enjeux clés dans la situation actuelle ?

Adrien

“Sur la partie maîtrise du produit, le fait d'onboarder en ligne permet à chaque nouvel arrivant d'être plus actif dans sa découverte de nos solutions. En revanche, au niveau de la culture d'entreprise, il y a un danger à ne pas percevoir suffisamment l'ADN de l'entreprise. Ils voient moins les comportements, il y a moins de place pour la sérendipité, ce qui est critique en onboarding. C'est une période où certains sont vulnérables, il est plus complexe de prêter attention aux signaux faibles à distance.”

Quelle est la place des soft skills dans le recrutement, par rapport au diplôme ? Les diplômes deviendront-ils obsolètes dans le futur ?

Adrien

“ Il est très important côté candidat de comprendre ses soft skills et de les mettre en avant, pour pouvoir ensuite s'épanouir dans un job qui ne sera pas à contre-emploi et ne le ‘consumera’ pas. ”. C'est quelque chose que les jeunes talents ne font pas systématiquement. Ils sont plus dans la recherche d'un emploi que dans l'introspection. Côté entreprises, on observe que certaines commencent à prendre en compte les soft skills dans leurs processus, notamment au regard de leur culture. Par contre, nous réalisons que cela va prendre du temps car les biais liés au diplômes restent très présents.”

Nicolas

“ Je ne suis pas convaincu que les diplômes n'aient plus de valeur dans le futur. Ils restent des marqueurs forts, pour savoir si quelqu'un sera performant ou non. Je pense que les diplômes resteront importants sur les hard skills. Il ne faut pas oublier que les soft skills ne sont qu'une partie des compétences nécessaires. Au-delà de cette question, les appétences, les moteurs de motivation, l'énergie, la personnalité vont jouer un rôle déterminant pour savoir si un jeune talent va s'épanouir au sein d'un emploi. Il est très important pour un étudiant de bien se connaître et que le recruteur connaisse bien ses offres d'emplois pour réussir la rencontre.”

Selon vous, qu'est-ce qui va être critique pour le recrutement dans les années à venir ?

Adrien

“Spontanément, je dirais que c'est la connaissance de soi qui compte pour les jeunes talents. C'est dommage de ne pas faire ce travail d'introspection le plus vite possible, pour comprendre quelles sont ses forces et ce qui permettrait de s'épanouir. Côté entreprise, le point critique est que les entreprises comprennent quels profils ils attendent, et d'avoir une culture très claire. Par exemple, au sein de Netflix, la culture est très marquée : le fait d'être à l'aise dans l'incertitude et de pouvoir prendre des décisions y est très important, ce qui facilite la compréhension des attentes des candidats. Une culture d'entreprise forte est un compas, une boussole pour les candidats qui permet moins d'erreurs de recrutement. L'épanouissement des collaborateurs est devenu aujourd'hui indispensable pour la performance de l'entreprise.”

Nicolas

“Les entreprises ont la responsabilité de bien choisir chaque candidat. Il est important qu'elles s'intéressent aux soft skills, à la personnalité de chaque personne pour lui permettre de s'épanouir dans son job, ce qui repose sur 3 conditions : l'adéquation du candidat avec le métier, l'adéquation du candidat avec la culture et la mission de l'entreprise, et enfin la qualité du management. De fait, améliorer les processus de recrutement en ce sens est capital, mais l'adaptation des pratiques managériales l'est tout autant. L'entreprise a tout à gagner à avoir des personnes épanouies au travail : c'est un résultat de beaucoup d'actions, ce qui commence par définir sa mission, sa culture, ses pratiques managériales, et savoir les communiquer.”

VII. Le digital pour optimiser les étapes du processus de recrutement

Bien que l'écosystème des solutions digitales RH connaisse depuis ces dernières années une rapide expansion – Le Lab RH, l'association qui réunit les startups de l'innovation RH en France recense de l'ordre de 600 entreprises apporteurs de solutions RH dont 10 % pour le recrutement – peu de DRH, y compris dans les grands groupes, ont généralisé l'utilisation des outils digitaux à l'ensemble de leurs recrutements. Ils sont le plus souvent dédiés à une catégorie de publics (notamment pour le recrutement de profils digitaux/IT) ou pour des recrutements en nombre.

En outre, autant leur utilisation est globalement généralisée sur la partie amont du processus de recrutement (outils de sourcing, de filtrage et de fléchage des candidatures), autant ils le sont beaucoup moins pour l'analyse des CV et l'évaluation des profils. Pour plusieurs des responsables RH/Talents interrogés dans le cadre de ce rapport, les solutions implémentées sont encore souvent au stade de l'expérimentation et font l'objet d'une grande prudence avant d'envisager leur déploiement généralisé (cf. Les DRH et l'I.A. : État des lieux).

Comme l'observe **Yves Grandmontagne** – Président du Lab RH – « À ce jour il n'existe pas de solution miracle « one size fits all » (répondant totalement aux attentes des entreprises). Qui plus est se pose la question de la capacité des outils digitaux à être transposés dans des contextes et des types de métiers par nature différenciés. » Il considère cependant que, « c'est sur la sélection et l'évaluation des compétences que se situe l'innovation en matière de recrutement. »

INTERVIEW

Yves Grandmontagne - Le Lab RH PAGE 232

L'écosystème des solutions digitales RH (par le Lab RH)

Le paysage du recrutement a connu des bouleversements immenses en l'espace d'une décennie. Certains se souviennent sans doute des annonces envoyées par fax et compilées dans les journaux. Internet, le web 2.0, les possibilités ouvertes par les data sciences et l'I.A. ont radicalement transformé le paysage.

L'explosion cambrienne de la HR tech

Ce mouvement reflète la transformation des ressources humaines. En 2014, on dénombrait environ 100 acteurs de ce que l'on appelait la « HR Tech », les startups dédiées à la RH... contre plus de 700 en 2019. Et cela rien que pour la France. Le corollaire d'une telle croissance a été leur ultraspécialisation. Initialement, les startups qui se créaient embrassaient des champs de compétences larges (le recrutement, la formation, etc.). Aujourd'hui, les choses sont différentes. On observe l'apparition de startups spécialisées, voire microspécialisées, se consacrant à des sujets aussi précis que l'off-boarding ou encore l'acuité visuelle... Par ailleurs, le terme de « HR tech » a aujourd'hui perdu de sa pertinence, car il existe aujourd'hui de nombreuses startups « non Tech », dont la proposition de service ne se fonde pas que sur la technologie. Elles proposent des innovations servicielles pour accompagner les organisations dans leur transformation (recherche de raison d'être, détermination des valeurs, création de communautés apprenantes, etc.).

Le recrutement, de noir et blanc à la 3D

À l'image de ces (r)évolutions, le secteur du recrutement a lui aussi radicalement changé. Il s'est lui aussi ultra spécialisé. Les premiers acteurs, aujourd'hui historiques comme les job boards, proposent des

solutions de recrutement prédictif ou encore utilisent la cooptation. Les nouveaux acteurs occupent des niches comme l'employee advocacy ou le pre-boarding. L'I.A. commence à être incorporée dans des solutions, néanmoins, on observe que les responsables RH ont une conscience forte des enjeux éthiques qui lui sont liés. On observe également aujourd'hui une interconnexion des startups entre elles pour proposer des approches globales (par exemple, HelloWork a racheté JAI - The Jobs Artificial Intelligence et Jobijoba ou CleverConnect qui a racheté Visiotalent).

La data, nouvel horizon de la RH

On observe une tendance sur l'importance et la détection des soft skills chez les candidats (à mettre en parallèle avec la recherche de raison d'être et de valeurs des entreprises). Cette place nouvelle accordée à la personnalité et à sa subjectivité fait évoluer les méthodes d'un autre type de recrutement, celui de la mobilité interne, ainsi que de la gestion des carrières. Via les outils de SIRH, on identifie les compétences (surtout soft) chez les candidats et on pilote ensuite le développement des compétences lorsqu'ils sont devenus des collaborateurs.

« Constellation » du Lab RH



Source : Lab RH 2020



INTERVIEW

Yves GRANDMONTAGNE

Président @Le Lab RH / Consultant transformations RH / Senior Advisor chez Korda

“ Les entreprises cherchent avant tout une attitude : des personnes sachant naviguer à travers l'incertitude, être proactives, adaptables ”

DRH de Microsoft de 2010 à 2015, Yves avait précédemment exercé ces mêmes fonctions dans l'industrie pharmaceutique (Pfizer) après avoir eu des responsabilités de direction opérationnelle. Depuis 2015, il accompagne les directions des ressources humaines et directions générales d'entreprises, dans la conception et la mise en œuvre de projets de transformation, notamment sur les politiques et pratiques RH, l'organisation, la gouvernance et les évolutions des modes de travail. Depuis 2018, il préside le conseil d'administration du Lab RH, « l'écosystème collaboratif de l'innovation RH ». Docteur vétérinaire (ENV Alfort 87), il a complété sa formation initiale par le CESAM Statistiques médicales (Paris 7), un Master en Ressources Humaines (ESSEC) et une Certification en Coaching d'Organisation (HEC).

Selon vous, comment s'est manifestée l'émergence d'outils d'aide au recrutement (sourcing, tri, évaluation) ?

Cela fait 10 ans que les job boards montent en puissance. Pour avoir été dans la position de DRH, les changements majeurs ont été le confort, la facilité, mais aussi la valeur ajoutée car ces outils permettent un passage à l'échelle. Le revers de la médaille, c'est que ces outils amènent une surabondance de candidatures, pas forcément qualifiées : il peut devenir difficile de faire le tri. La marque employeur de l'entreprise risque de se retrouver noyée et indifférenciée. Cela entraîne la mise en œuvre d'autres outils d'analyse des CV, d'identification des compétences, pour faciliter la phase de présélection.

Cela illustre ce que l'on voit de manière plus générale avec l'avènement du digital : nous avons la capacité à traiter un grand volume de candidatures, et en même temps la capacité à gérer l'individu dans le nombre, c'est-à-dire à proposer une expérience personnalisée.

Ce qui aide à gérer cette situation nouvelle, ce sont les nouvelles formes d'analyse de données.

“ Les candidats... sont plus tentés pour rejoindre des entreprises atypiques, ou de rentrer dans une aventure entrepreneuriale ”

À votre avis, qu'est ce qui a vraiment été un game changer parmi ces solutions ?

L'impression que j'ai, c'est qu'aujourd'hui de très nombreuses solutions sont présentées aux entreprises, mais j'ai de plus en plus la conviction qu'on est encore dans une phase d'expérimentation. Je vois coexister dans la même entreprise, des solutions qui ont des approches différentes pour la sélection des candidatures.

Aujourd'hui, ce qui émerge le plus, c'est tout ce qui est centré autour de l'analyse des compétences.

Certains outils basés sur des données structurées, vont permettre de construire des grilles de compétences, afin de constituer une bibliothèque et de documenter les candidatures. Par exemple, Assessfirst permet de structurer ses compétences. D'autres vont cartographier des compétences sur la base du CV ou du langage naturel. Ces outils tentent de matcher les compétences des candidats avec celles du poste, de la façon la moins subjective possible. S'ils sont prometteurs, ils sont aussi dans une itération permanente, dans l'expérimentation, et sont très longs à mettre en place.

Il est très difficile de préjuger des compétences des personnes lors de recrutements. De fait, je ne vois pas beaucoup d'entreprises qui généralisent ces outils sur l'ensemble de leurs recrutements et en font leur moteur central pour embaucher leurs nouveaux arrivants. Ces outils posent des questions éthiques, déontologiques, notamment sur l'analyse des sentiments ou des signaux faibles.

Pourquoi les entreprises cherchent-elles à revoir leur façon de recruter ou de sélectionner leur candidat ?

C'est dû au constat partagé que nous sommes sur la fin d'une forme de recrutement où les entreprises sont en position de force. Elles ne peuvent désormais plus se contenter d'une annonce, et de recruter une personne qui voudra bien rejoindre leur entreprise. Pour les postes à forte demande, elles doivent mettre en œuvre des approches différentes, notamment :

- Avoir une rapidité d'exécution, proposer des processus efficaces, pour ne pas perdre le candidat ;
- Proposer une expérience candidat efficace multicanale, en considérant l'expérience dans sa globalité, jusqu'à l'onboarding, qui est déterminant ;
- Soigner leur marque employeur, en soignant la proposition de valeur de l'entreprise, avec une démarche construite et une vraie relation avec le candidat.

Aujourd'hui, les aspirations des candidats changent : ils ne souhaitent pas forcément rejoindre une structure classique, mais sont plus tentés pour rejoindre des entreprises atypiques, ou de rentrer dans une aventure entrepreneuriale. Cela complexifie la tâche de la marque employeur pour les entreprises.

“ Ces outils (d'aide au recrutement) posent des questions éthiques, déontologiques, notamment sur l'analyse des sentiments ou des signaux faibles ”

Certains outils semblent plus difficiles à appréhender que d'autres pour les jeunes diplômés. Comment les entreprises gèrent-elles la difficulté de l'insertion professionnelle pour ce public ?

Il ne faut pas attendre tout et n'importe quoi des outils. En ce qui concerne les jeunes talents, on recrute souvent par un diplôme qui donne une certaine garantie quant à certaines compétences, et en entretien qui permet de valider une personnalité. De plus en plus, aujourd'hui, l'entretien permet d'analyser les compétences comportementales. Les entreprises sont confrontées à un environnement qui change très rapidement, ce qui demande de changer les processus de recrutement, et les entreprises cherchent avant tout une attitude : des personnes sachant naviguer à travers l'incertitude, être proactives, adaptables.

Dans le contexte de la Covid-19, comment avez-vous fait évoluer vos processus de recrutement et votre relation client ?

L'ensemble de l'écosystème a vécu la Covid comme un électrochoc. Passé la phase de stupéfaction, nous avons observé plusieurs attitudes de la part des entreprises, notamment un esprit d'initiative dans une situation exceptionnelle. Par exemple, de nombreuses start-ups ont proposé plusieurs solutions, souvent gratuites, pour répondre aux besoins des entreprises, surtout en matière de formation, mais aussi de mesure de l'engagement.

De fait, la spécialisation accrue des acteurs du recrutement décrite par le Lab RH est rejointe par l'observation d'Anne Le Bruchec – DRH chez JobTeaser « Auparavant, les recruteurs avaient quelques sources limitées pour réaliser leur sourcing de candidats. Aujourd'hui, on observe une spécialisation des acteurs dans le sourcing, certains spécialisés par profils, par

niveau d'expérience, ou proposant des approches disruptives. Nous sommes dans une ère où les candidats sont souvent sursollicités, ce qui devrait s'accroître dans les prochaines années. Je pense donc que nous verrons un développement d'acteurs de niche pour se différencier lors de la phase de recherche de profils. ».

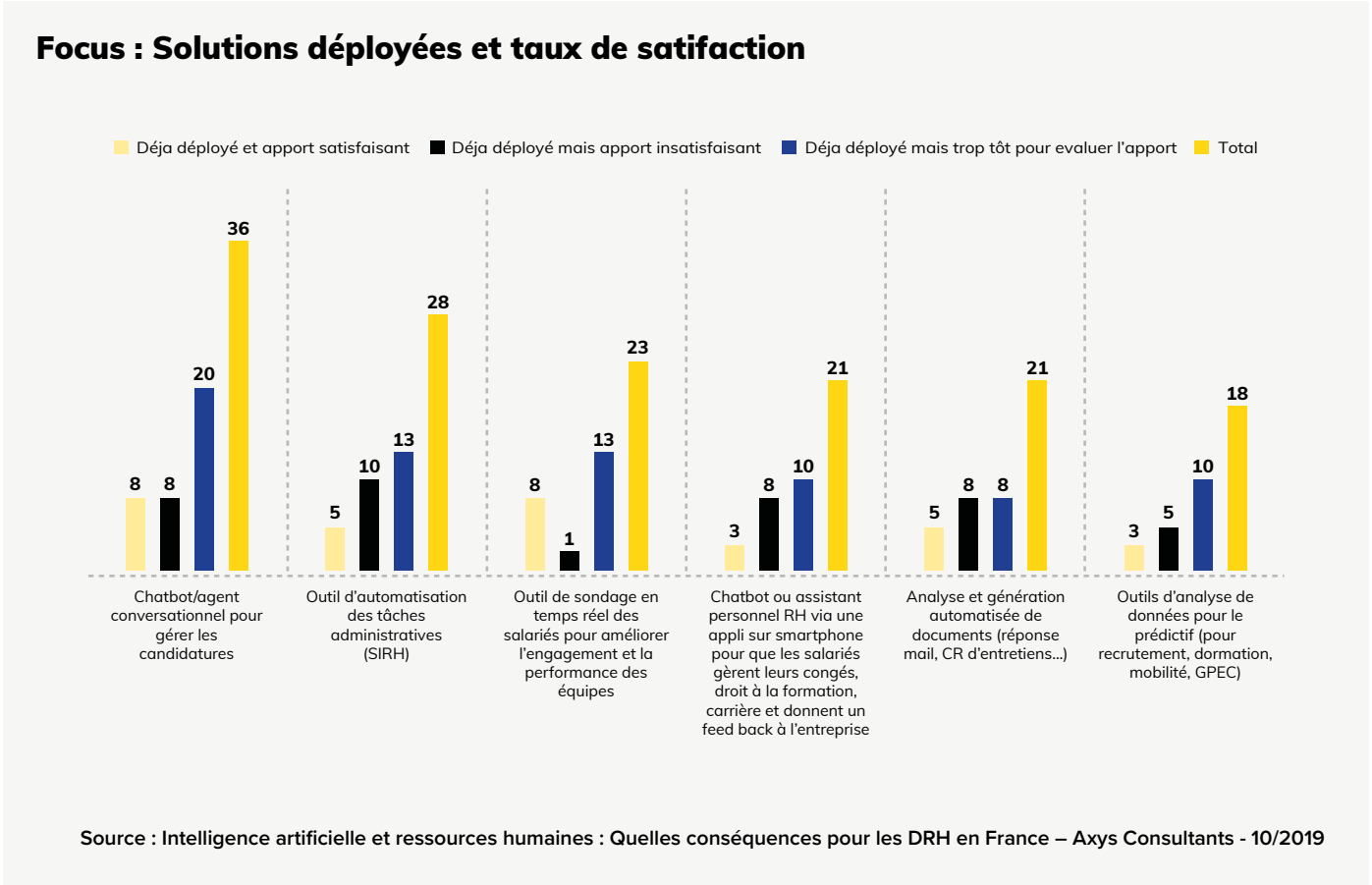
Où en sont les entreprises aujourd'hui : entre intérêt et déception

À ce jour, en dehors des groupes du CAC40, l'adoption des solutions digitales est encore relativement faible dans les entreprises françaises. L'étude réalisée par Axys Consultants auprès de 128 DRH français indique ainsi que :

- Seuls 28 % des DRH interrogés ont déployé des outils de SIRH ;
- 36 % des chatbots, pour gérer les interactions avec les candidats ;
- 23 % des outils de sondage en temps réel auprès des salariés pour développer l'engagement et la performance ;
- 18 % des outils d'analyse prédictifs (recrutement, formation, mobilité et GPEC).

En outre bien que les intentions de recourir davantage à des solutions digitales de recrutement soient manifestes, il est frappant de constater une relative insatisfaction ou prudence quant à leur valeur ajoutée.

Ainsi, parmi les DRH qui ont déployé des chatbots de gestion des candidatures, la moitié d'entre eux n'en sont pas satisfaits et près de deux sur trois les jugent trop récents pour évaluer leur efficacité/pertinence. De même concernant les solutions prédictives d'analyse de données (pour le recrutement, la mobilité, GPEC), seuls 15 % en sont satisfaits, et plus de la moitié considèrent que leur déploiement est trop récent pour se prononcer.



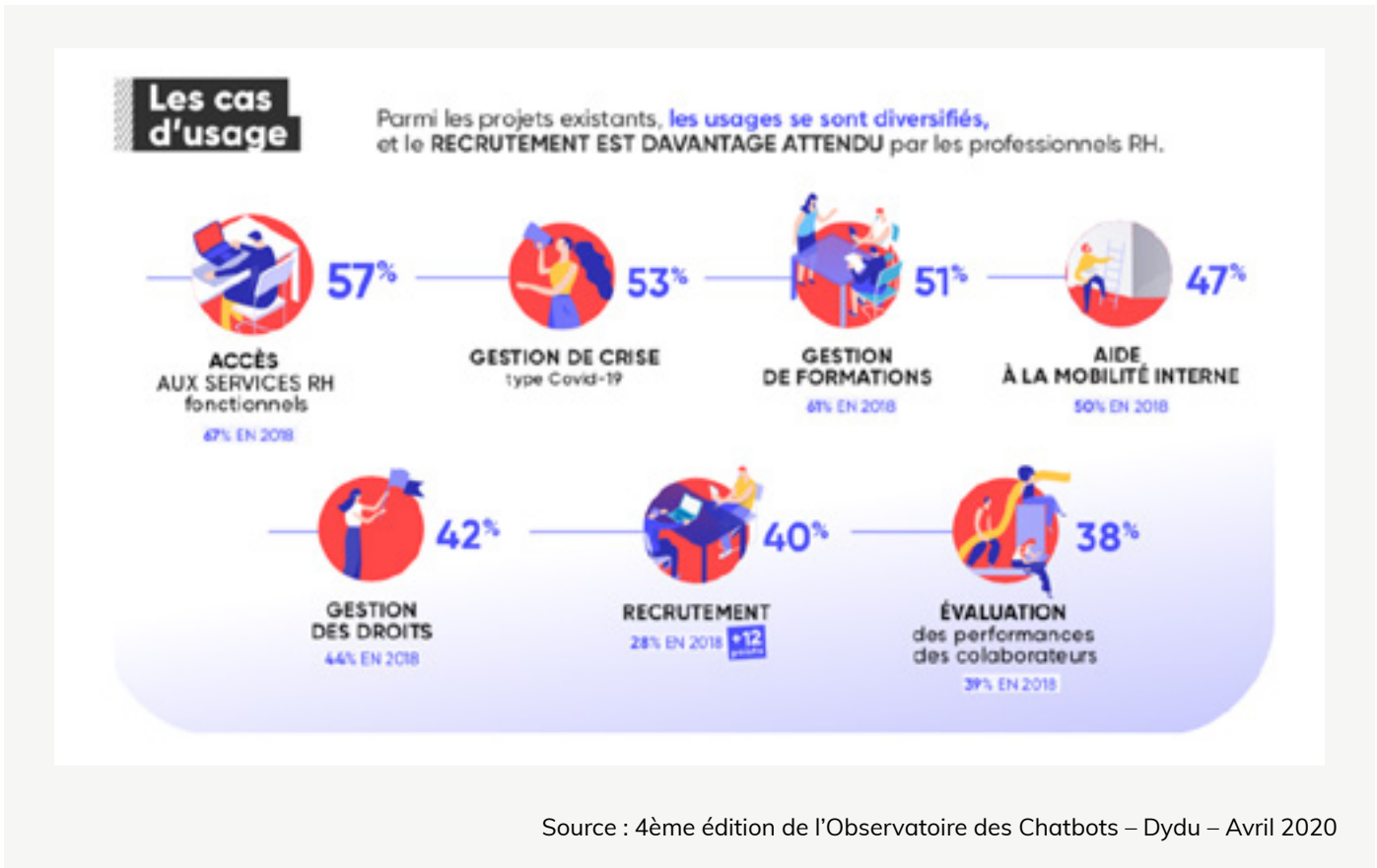
VIII. Les chatbots pour nourrir la marque employeur sur la base des questions posées par les candidats

Selon une enquête conduite en France auprès des entreprises du SBF 120¹¹¹, moins de 7 % d'entre elles utilisent un chatbot pour orienter les candidatures sur leurs espaces carrière et l'« Observatoire des Chatbots », créé par l'éditeur de logiciels Dydu en 2017, indique qu'en avril 2020, 25 % des professionnels des RH en ont mis un en place.

Pour celles qui y ont recours, ils servent principalement à flécher les candidatures vers les offres les plus pertinentes. Par exemple, le groupe Mazars utilise un chatbot qui, au moyen d'une série de questions sur le

type de contrat recherché (CDI, stage, apprentissage), va orienter le candidat vers les offres correspondantes. Chez Thalès, ils permettent en outre de proposer des offres en fonction des zones de résidence (ou souhaits géographiques) des candidats.

Outre le fait que cet outil a été particulièrement plébiscité par les RH pour gérer la crise de la Covid-19, il est selon eux, appelé à répondre à de multiples usages ; notamment la gestion des formations, l'aide à la mobilité interne, l'accès à des services RH fonctionnels, l'accès aux droits et le recrutement.



Il est incontestable que le chatbot soit un outil rapide, disponible à tous moments et particulièrement puissant pour apporter des réponses et orienter des candidats au fil de la conversation. Cependant, il est un usage qui

ne semble pas ressortir des études existantes : celui de l'analytique ; notamment de l'analyse des questions que posent les candidats.

Recueillir les questionnements des candidats pour mieux y répondre et nourrir sa marque employeur

En effet, ces dispositifs particulièrement utiles en termes d'attraction de candidats, sont peu utilisés dans une perspective d'analyse des questionnements

et des attentes. Ils contiennent pourtant un matériau d'une grande richesse pour l'élaboration d'une marque employeur. À commencer par les questions qui sont

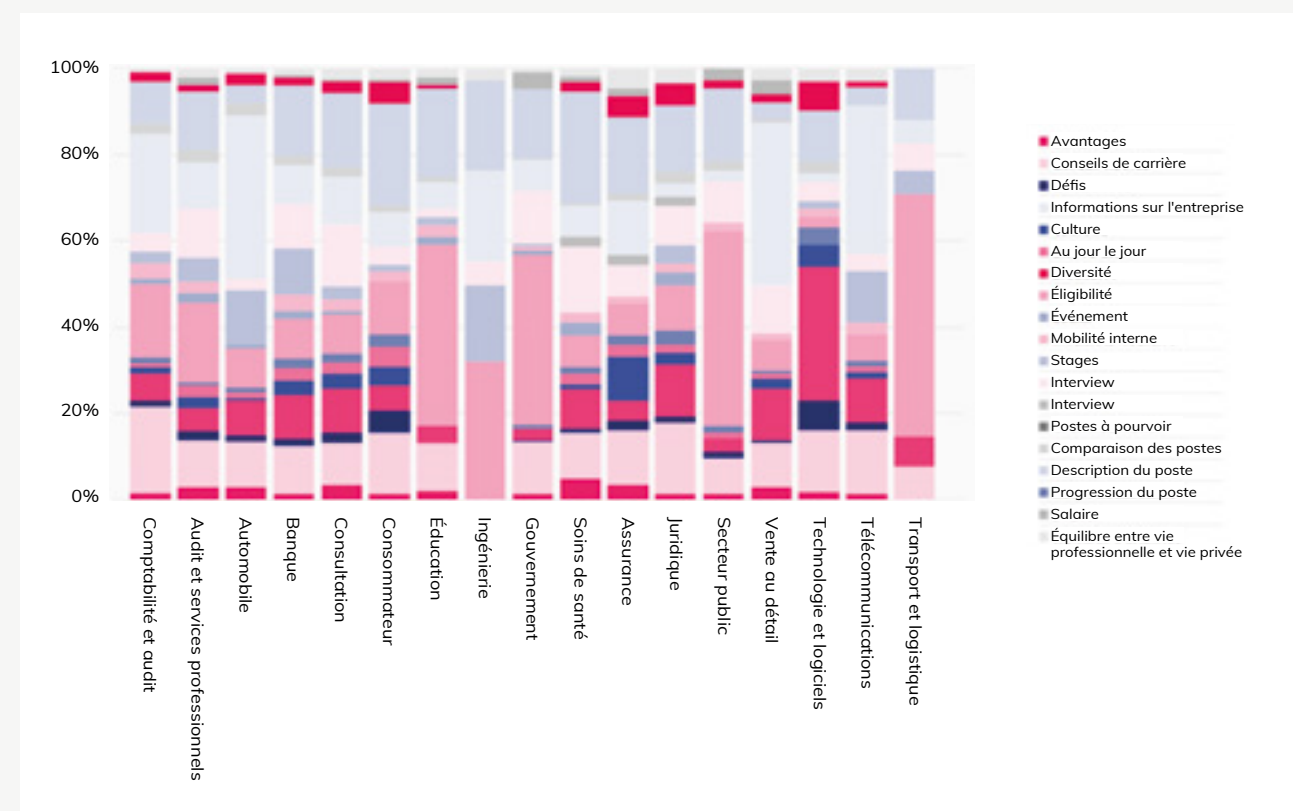
111 : Baromètre : L'Expérience Candidat sur les sites carrières – EasyRecrue avec HEC Junior Conseil – juin 2019.

posées, comme également celles qui ne le sont pas, et les tendances qui peuvent émerger au fil du temps.

Le Machine Learning¹¹² souvent utilisé pour les chatbots, permet aussi d'identifier les sujets, de catégoriser les questions, d'en mesurer la fréquence, de déterminer des typologies de publics. Ainsi, résultat d'une l'analyse

réalisée par Pathmotion sur 35 000 questions posées par des candidats, révèle celles les plus posées par secteurs d'activité. On notera par exemple le poids du sujet de l'éligibilité (ai-je un profil éligible pour le poste ?), commun à plusieurs d'entre eux. Plus surprenant encore : la faible proportion de questions relatives à la culture d'entreprise comparativement à d'autres sujets.

Focus : % des questions posées sur les Chatbots par secteurs d'activité



Source: Questions PathMotion posées par les candidats de tous les clients, mars 2020. Les sujets exclus de l'analyse étaient les suivants : admissibilité et processus de candidature

En analysant les questionnements, les recruteurs peuvent ainsi identifier les sujets à traiter, ceux auxquels il est nécessaire d'apporter des clarifications, comme également ceux qui apparaissent inutiles de devoir être abordés !

Il en est de même pour les questions qui peuvent directement posées via la « loupe » des sites carrières

et aussi en utilisant les fonctionnalités proposées par des plateformes comme Glassdoor qui permettent d'analyser le contenu des recherches effectuées.

Fort de ces matériaux, leur confrontation aux pratiques RH permet de concevoir une plateforme de messages répondant aux questions que se posent les candidats.

INTERVIEW

Maxime Liebens - JobTeaser _____ PAGE 238

112 : Le Machine Learning ou apprentissage automatique, est une technologie d'intelligence artificielle, permettant aux ordinateurs d'apprendre à partir d'un très grand nombre de données (Big Data) sans avoir été explicitement programmés à cet effet.

C. Scénario 3 : Soft skills et full digital : un recrutement qui dépasse le diplôme

Tout recruteur conviendra que trouver non seulement les bons profils, mais aussi des profils ayant les compétences et l'état d'esprit adéquat est un défi de taille pour l'entreprise. S'appuyer sur un diplôme comme indicateur de l'employabilité, c'est recruter des talents aux compétences potentiellement redondantes. Ceci aux dépens des profils plus divers ayant la capacité d'apprendre en permanence et dont les compétences seront toujours pertinentes. Certes, certains pourraient répondre qu'un diplômé de grande école ou d'université prestigieuse peut tout autant avoir ces soft skills. Cependant, cela revient à se couper de jeunes talents riches de leur diversité de parcours, d'expériences ainsi qu'à éloigner encore davantage des profils plus vulnérables.

Plus avant, le diplôme et le cursus suivi pour l'obtenir sont par nature la traduction de connaissances acquises à un moment T. Il ne traduit pas obligatoirement une capacité à apprendre et à s'adapter aux changements. En outre, l'entreprise a aujourd'hui un besoin quasi vital de diversité, qu'elle soit dans les vécus, les personnalités ou les origines de ses collaborateurs. Ceci afin d'être en mesure de capter les multiples signaux émis par un environnement de plus en plus complexe et mouvant pour mieux pouvoir y répondre et anticiper les attentes de ses publics.

« Va-t-on dépasser le diplôme, les connaissances acquises durant les études et les expériences professionnelles pour aller vers des approches de sélection et d'évaluation sur des critères plus larges ? »

s'interroge Patricia Mangeol de l'OCDE. « La question mérite d'être soulevée tant il y a une variété de situations par lesquelles un individu peut développer des compétences très diversifiées qui sont utiles pour les employeurs », ajoute-t-elle. De fait, que ce soient par exemple des activités sportives, des actions de bénévolat ou les actions civiques que des millions de personnes aient prises durant le confinement, elles contribuent à des degrés divers à l'expression et au développement de

compétences.

La difficulté est qu'elles sont difficiles à qualifier, évaluer et plus avant à certifier. Ce à quoi il conviendrait d'ajouter qu'elles ne sont généralement pas repérées par les outils de tri de CV et moins encore demandées lorsque les jeunes postulent à une offre.

I. Le diplôme aura-t-il encore une valeur demain ?

« 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore »¹¹³.

« 10 % des emplois sont menacés de disparition et 50 % pourraient voir leur contenu évoluer avec le développement des technologies de la numérisation et de l'automatisation¹¹⁴ ».

« Un emploi sur deux n'aura plus rien à voir avec ce qu'il est aujourd'hui¹¹⁵ ».

Au cours de la seconde moitié des années 2010, de nombreuses études d'instituts de recherche et d'institutions ont affirmé que de multiples secteurs allaient être impactés par la transformation digitale, l'automatisation des tâches avec des conséquences sur les emplois et sur les compétences que devront affronter les actifs de demain.

Ces prédictions, quoique difficiles à quantifier dès

113 : L'impact des technologies émergentes sur la société et le travail en 2030 - Dell Technologies et Institute for the future - 2017.

114 : Automatisation, numérisation et emploi - tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi - COE - janvier 2017.

115 : L'avenir du travail - Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019.



INTERVIEW

Maxime LIEBENS

Directeur Sales
chez JobTeaser

“ Les entreprises connaissent désormais le coût d'un mauvais recrutement et les RH sont bien plus 'metric driven' qu'auparavant ”

Après avoir fait ses armes en agence web, Maxime a accompagné le déploiement B2B de Viadeo pendant 5 ans avant de rejoindre JobTeaser dont il a porté le développement français et international. Aujourd'hui Chief Sales Officer de JobTeaser, à la tête d'une équipe de 120 commerciaux dans plus de 10 pays, Maxime est spécialiste de la vente complexe aux grandes entreprises et de tous les sujets liés à la Sales Efficiency, au scale du Customer Success et au Marketing Automation dans un environnement d'hypercroissance.

Quels sont pour toi les enjeux du recrutement actuellement ? Dans le futur ?

Plus que jamais, l'enjeu central pour les recruteurs est d'identifier les meilleurs talents au-delà du CV. Les compétences, la personnalité du candidat, l'adéquation du profil avec l'entreprise, tous ces éléments comptent. Ils sont même exacerbés par la crise : d'abord car les budgets de recrutements sont souvent réduits, mais aussi à cause de la complexité du recrutement à distance. Alors que de nombreux recruteurs défendent l'importance de la proximité avec le candidat et le contact humain, le distanciel brouille les pistes et rend difficile l'analyse des signaux faibles en entretien. De plus, les entreprises connaissent désormais le coût d'un mauvais recrutement. Les RH sont bien plus « metric driven » qu'auparavant et ont pleinement conscience des conséquences potentielles d'une rencontre ratée en termes d'images, de charge opérationnelle, comme d'impact financier.

Un autre enjeu qui anime les recruteurs d'aujourd'hui, c'est l'importance de la marque employeur et d'une communication de qualité auprès des candidats. Même si le vivier de candidatures est plus important ou accessible avec la crise actuelle, les entreprises doivent se distinguer et créer de l'engagement à travers leur communication marque employeur. L'élément central

de cet enjeu, me semble-t-il, est l'authenticité dans les échanges. La conception d'une marque employeur comme un simple outil marketing appartient au passé.

La crise a agi comme un révélateur de la cohérence et de la pertinence du discours des marques. Les entreprises sont plus scrutées, chaque erreur de communication est magnifiée. Les candidats font très attention à leur recherche d'emploi, ce qui rend toute interaction avec l'entreprise sensible. Pour gagner la confiance des jeunes candidats, une transparence radicale s'impose, y compris sur les difficultés que peut rencontrer l'entreprise dans son secteur d'activité. Assumer son identité, sa singularité, sa situation, et l'exprimer clairement, c'est la meilleure façon de trouver la pépite qui correspondra à l'ADN de l'entreprise.

Enfin, cela fait longtemps que l'on encourage l'accélération de la digitalisation au sein des activités RH. La crise a, encore une fois, joué un rôle d'accélérateur sur le sujet. Recrutement, rétention des talents, onboarding, offboarding, sont autant de processus dont la gestion est transformée aujourd'hui. Pour les entreprises, le défi est de définir les bons processus à mettre en place dans un nouvel ordre économique marqué par l'incertitude. Pour ce faire, les entreprises se doivent de mener des réflexions de fond, prendre le temps de gérer ce sujet lié à leur santé économique future. La crise nous le montre,

l'accès de l'info, la portée des messages, etc. tout s'est démultiplié : mutualisation et échanges, entraînant de vraies réflexions. Important de pouvoir prendre le temps de gérer ces sujets un temps à prendre, lié à leur santé économique future.

“ Pour gagner la confiance des jeunes candidats, une transparence radicale s'impose, y compris sur les difficultés que peut rencontrer l'entreprise dans son secteur d'activité ”

Comment les entreprises peuvent-elles communiquer efficacement auprès des jeunes talents ?

Beaucoup d'entreprises ont interprété la marque employeur comme une injonction à communiquer le plus souvent possible. Ensuite, après l'ère d'une communication corporate centrée sur les valeurs, les candidats ont mis en évidence un fossé entre l'image projetée par l'entreprise et la réalité du terrain. Cette vision de la marque employeur est parfois déceptive, ce qui mécaniquement, entraîne souvent des déceptions. D'autre part, à force de vouloir exprimer les valeurs qui sont « à la mode », les discours des entreprises finissent par tous se ressembler, ce qui est dommageable.

En effet, toutes les entreprises ne peuvent pas communiquer sur les mêmes éléments. Par exemple, une petite entreprise dans un secteur très concurrentiel comme le BTP a peu de chance de se différencier si elle parle de ses infrastructures ou de ses valeurs. En revanche, mettre en avant ses forces spécifiques - l'emplacement des bureaux, par exemple - elle peut sortir du lot. Certaines entreprises bien connues ont mis en avant leur culture et leur stratégie, quitte à être clivantes. Par exemple, Alan a récemment exprimé ses convictions sur une organisation horizontale ainsi qu'une totale transparence sur les salaires. Netflix avait aussi rendu public l'ensemble de ses processus de recrutement. Ces vraies prises de position paient.

Pour revendiquer son identité propre, les entreprises se doivent de faire un travail pour bien se définir. Il y a toujours un axe à mettre en avant, à revendiquer auprès de l'ensemble de ses candidats. La recherche du consensus à tout prix, c'est le risque de se noyer dans la masse. Ne pas hésiter à être soi-même, c'est la stratégie gagnante.

“ Ne pas hésiter à être soi-même, c'est la stratégie gagnante ”

Qu'est-ce que les candidats apprécient le plus / le moins dans leur parcours de recrutement et pourquoi ?

Le vrai sujet de fond dans l'expérience des candidats, c'est d'apporter de la visibilité sur les candidatures. C'est souvent ce qui ressort lorsqu'on mène des audits de processus de recrutement. Personnellement, je fais toujours des retours directs aux candidats, et je reçois souvent un mail de remerciement à la suite de l'entretien. C'est un marqueur fort, qui signifie que chaque feedback personnalisé est grandement apprécié.

L'autre sujet, c'est d'apporter de la visibilité sur le déroulement du recrutement. Sur la plateforme JobTeaser, par exemple, on a intégré les process de recrutement dans les pages présentant l'entreprise : c'est une façon de démystifier toutes les étapes menant à une intégration dans l'entreprise.

Enfin, présenter au candidat une vision globale de l'entreprise est essentiel. S'il n'a qu'une visibilité sur l'équipe qu'il va rejoindre, il pourrait se trouver surpris des dynamiques avec les autres équipes. Comment se coordonne l'organisation au sens large ? Quel est le climat social de l'entreprise ? Ce sont autant de questions auxquelles le recruteur et les personnes impliquées dans le recrutement doivent répondre.

lors qu'il s'agit du futur, soulèvent des enjeux de taille pour les stratégies de l'éducation nationale et pour les acteurs de l'éducation. Comment préparer les jeunes d'aujourd'hui aux métiers de demain ? Comment définir des contenus d'éducation qui anticipent les mutations promises dans les métiers ? Quelle sera la garantie que la formation suivie et que le diplôme qui la sanctionne soient pertinents au regard des attentes des recruteurs ? Un diplôme sera-t-il toujours nécessaire pour accéder

aux emplois de demain ?

De fait, pour un certain nombre de métiers – en particulier ceux du digital – il n'est plus guère besoin d'avoir un diplôme. C'est ce que prétend un rapport publié en juillet 2020 par LinkedIn qui a listé les 10 métiers les plus demandés au monde qui ne nécessitent pas d'avoir un diplôme :

Les 10 emplois les plus demandés qui ne nécessitent pas de diplôme universitaire

- Développeur de logiciels
- Représentant des ventes
- Chef de projet
- Administrateur IT
- Spécialiste du service à la clientèle
- Commercialisateur numérique
- Support informatique / Service d'assistance
- Analyste de données
- Analyste financier
- Graphiste

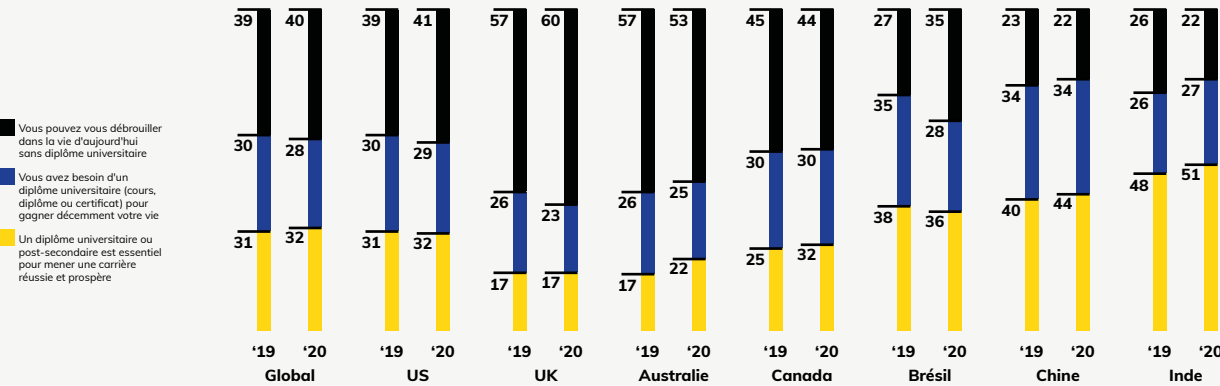
Source : LinkedIn juillet 2020.

De plus, une étude d'août 2020 commanditée par le groupe américain Pearson¹¹⁶ auprès de citoyens de 6 pays montre que dans leur majorité, ils considèrent pouvoir se débrouiller dans la vie sans diplôme. Ainsi aux États-Unis et en Grande-Bretagne, et 60 % jugent

qu'ils n'ont pas besoin de diplôme. Surtout seuls 30 % des Américains et 17 % des britanniques affirment qu'un diplôme universitaire ou postsecondaire sont essentiels à une carrière réussie.

Parmi les énoncés suivants, lequel reflète le mieux votre opinion sur la valeur d'un diplôme d'études supérieures ou universitaires ?

Veuillez en choisir un. Veuillez noter : Le texte original de 2019 incluait "collège".



Source : Intelligence artificielle et ressources humaines : Quelles conséquences pour les DRH en France – Axys Consultants - 10/2019

116 : https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/gls/Pearson_Global-Learners-Survey_2020_FINAL.pdf

Dès lors que les futures générations ne regarderont plus le diplôme comme une absolue nécessité et puisque les métiers eux-mêmes sont en constante évolution, quels vont-être les choix que les entreprises devront faire pour recruter les jeunes talents dont elles auront besoin dans les prochaines décennies ?

Diversifier leurs gisements de candidats est une première option. Une seconde, plus engageante, est de faire que l'entreprise soit (ou redeviennne) LE lieu central de l'apprentissage et de l'acquisition continue des savoirs et des compétences.

II. Diversifier les profils recrutés pour accroître la performance de l'organisation

De nombreuses études consacrées à la diversité dans les organisations montrent que celles les plus performantes économiquement sont les plus avancées en matière de diversité qu'elle soit de genre, d'origine sociale et ethnique comme de niveau de diplôme et d'expériences.

Parmi elles, le cabinet McKinsey¹¹⁷ suit depuis 2014 les politiques diversité en matière de genre et d'origine ethnique de centaines de grandes entreprises de par le monde. Dans sa dernière production publiée en mai 2020, McKinsey conclut que les entreprises ayant le plus de diversité (de genre, d'origine ethnique et de background culturel) seraient entre 25 et 36 % plus profitables que les autres.

En outre, au-delà des obligations légales en matière d'égalité des chances et de non-discrimination, les politiques de diversité et d'inclusion sont devenues d'autant plus importantes que les décisions d'achats des consommateurs sont de plus en plus conditionnées : par la perception qu'ils auront de leurs engagements et de leurs impacts environnementaux, mais également de leur engagement social, en premier lieu dans le domaine de la diversité.

Mais surtout, et plus simplement, dans un contexte de rareté des compétences, diversifier les recrutements, c'est se donner les moyens d'élargir le gisement des talents qui contribueront par leur diversité à la performance des organisations.

INTERVIEW

Étienne Ageneau - Oui Care

PAGE 242

Le recrutement anonymisé comme levier de diversité : une fausse bonne idée ?

On le sait, les origines sociale et ethnique sont des facteurs majeurs de discrimination à l'embauche. Pour ne citer qu'un exemple parmi les nombreux travaux sur le sujet, une étude conduite par le National Bureau of Economic Research aux États-Unis¹¹⁸ montrait que les personnes ayant un nom à consonance « ethnique » devaient envoyer 50 % de CV en plus avant de recevoir un retour par rapport aux autres candidats.

les personnes notamment issues de l'immigration ont davantage de difficulté à trouver un emploi, mettent plus de temps à y accéder et sont deux fois plus nombreuses à être au chômage que les autres. Partant de ces constats, les CV anonymes et processus de recrutement faisant l'impasse sur l'origine ethnique et l'âge, le background éducatif ou le nom, le genre ont été adoptés par de nombreuses entreprises avec la volonté de ne pas discriminer, et l'espoir de favoriser l'égalité des chances.

De même d'autres études ont montré qu'à diplôme égal

117 : La diversité gagne : L'importance de l'inclusion – McKinsey – mai 2020.

118 : Emily et Greg sont-ils plus employables que Lakisha et Jamal ? Une expérience de terrain sur la discrimination sur le marché du travail - Document de travail NBER n° 9873.



INTERVIEW

Étienne AGENEAU

Directeur Développement du
Capital Humain du groupe
Oui Care

“ Nous avons lancé un Graduate Program avec un processus de recrutement sans CV ”

Diplômé de l'IGS et de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne en ressources humaines, Étienne Ageneau a débuté sa carrière en 2004 chez SFR avant de rejoindre le Groupe Eram en 2011 où il a créé la DRH du Pôle Marques et pris en charge la Direction de la Transformation RH du Groupe. Par deux fois, en 2016 et en 2018, il a reçu le prix RH Grand Ouest pour son action au sein du Groupe Eram, avec notamment la création de l'école de la chaussure et la mise en place d'une démarche d'empowerment. Il a rejoint en janvier 2020, le Groupe Oui Care pour prendre en charge l'Académie des Services À la Personne, l'organisme de formation du groupe, et OUI CARE HR, le cabinet interne de recrutement, d'évaluation du potentiel et de conseil en développement RH. Il est également engagé dans le monde éducatif et associatif et à ce titre intervient et enseigne à l'IGS en cours de stratégie des talents et est membre de plusieurs réseaux professionnels RH dont co.lab, une communauté de veille, de partage et d'expérimentation qui a pour ambitions d'inventer le travail de demain, d'accélérer la mise en œuvre de nouveaux modes de travail et d'améliorer l'expérience collaborateur dans l'entreprise.

Quelle est votre philosophie en matière d'attraction et de fidélisation des talents ?

Chez Oui Care, nous sommes convaincus que toutes les trajectoires professionnelles sont possibles à partir du potentiel, de la capacité de chacun, et de l'accompagnement proposé par l'entreprise. Cette philosophie est centrale. Nous avons l'ambition de devenir le leader mondial des services à la personne, et nous aurons atteint cet objectif une fois qu'une vraie symétrie des attentions existera envers nos collaborateurs et nos clients. C'est pourquoi nous avons lancé :

- Un organisme de formation interne aux services à la personne (en 2007) délivrant des formations certifiantes et diplômantes ;
- Le projet « Groupe des Possibles » visant à renforcer l'évolution et la mobilité interne ;
- Un Graduate Program avec un processus de recrutement sans CV, basé sur les compétences, pour faire découvrir aux jeunes talents nos nombreux métiers et soutenir notre développement international.

Pourriez-vous nous en dire plus sur ce Graduate Program ?

Nous avons lancé ce nouveau projet pendant l'été, avec environ 200 candidatures à date.

Ce parcours est créé pour accélérer l'évolution professionnelle des jeunes, renforcer leur connaissance de l'organisation, et leur faire bénéficier d'une formation par des pairs, sur le terrain. Concrètement, nous proposons dans ce Graduate Program :

- Un CDI avec un parcours de 24 mois au travers de plusieurs postes et missions au sein de l'entreprise, notamment pour travailler sur des projets stratégiques pour le Comité Exécutif de Oui Care ;
- Un accompagnement et une formation renforcée via l'académie ;
- Du mentorat par, soit des membres du Comité de Direction ou du Comité Exécutif, soit par des directeurs d'activité, ou encore par les équipes de développement RH ;
- Un accès à des modules de formation complémentaires, en totale autonomie, via une plateforme de curation de contenus mis en place avec EdFlex. Cela permet l'accès à des modules de formation de grandes écoles, dont certaines donnent lieu à des certifications ;

“ Notre vision à long terme est de permettre aux jeunes talents de prétendre en 2ans à des postes normalement accessibles à 4 à 5 ans d'expérience ”

Comment recrutez-vous ces jeunes profils ?

Notre principal enjeu est de réussir à identifier des candidats à potentiel, pouvant évoluer rapidement. De fait, le diplôme n'est pas évoqué lors du processus de recrutement. Nous avons donc centré notre démarche autour de la détection du potentiel de chaque candidat, sans passer par un CV, en explicitant les compétences clés nécessaires pour ce programme sur la plateforme de candidature. Deux de ces compétences sont liées à nos valeurs :

- L'excellence : rendre les choses simples et précises dans un souci d'efficacité, utiliser l'erreur comme source d'apprentissage et d'expérience, aller au-delà de son périmètre pour aider la performance d'autres personnes ;
- L'attention portée aux autres : la capacité à encourager son équipe de manière individuelle, à veiller à ce que son équipe se sente épanouie, d'emmener les autres vers la réconciliation en cas de différence.

Les deux autres sont liées à la capacité à prendre un poste à responsabilité :

- La compétence de leadership : être exemplaire, responsable, défendre ses choix, agir en cohérence avec son discours, faire preuve de transparence, avoir un impact reconnu à travers une communication efficace, favoriser les coopérations transverses, motiver et transmettre la connaissance ;
- La capacité à évoluer rapidement : s'approprier aisément un nouvel environnement, apprendre rapidement, tolérer l'incertitude, faire confiance à son intuition dans sa prise de décision.

“ Toutes ces étapes nous permettent d'identifier le potentiel des candidats, et pas seulement sur un poste, mais les futurs postes qu'ils vont occuper ”

Quelles sont les étapes d'après ? Comment faites-vous pour déceler les compétences clés ?

Nous avons construit un parcours de sélection à plusieurs étapes :

- Tout d'abord, nous faisons réaliser un test Assessfirst revisité, pour évaluer le potentiel des candidats, c'est-à-dire ce que les personnes peuvent faire (capacité d'apprentissage), ce qu'elles veulent faire (motivations) et leur comportement. Nous croisons ce test avec un modèle prédictif pour identifier de potentiels candidats ;
- Nous demandons ensuite aux candidats de répondre à 5 questions en vidéo (exemple : penses-tu pouvoir influencer sur les décisions d'une entreprise ?). Celles-ci nous permettent d'évaluer sa capacité à prendre de la hauteur et du recul sur différents sujets ;
- La troisième étape est un filtre effectué par l'équipe sur la base de notre référentiel de compétences ;
- Ensuite, nous réalisons un entretien de recrutement structuré (en visio) pour évaluer nos 4 compétences. Pour éviter tous les biais et assurer une évaluation efficace, nous répartissons les types de questions :

- 60 % d'entre elles sont des questions situationnelles, basées sur des intentions exprimées lors de mises en situation (par exemple, autour de la réaction face à un changement imprévu),
- 20 % des questions sont comportementales (récits de comportement en situations au travail),
- 10 % sont ouvertes sur la motivation du candidat,
- 10 % sont tout simplement les comportements observables en entretien.

- Nous avons aussi un test d'anglais effectué par une société spécialisée, pour évaluer leur niveau, nécessaire dans le cadre d'un poste avec développement à l'international ;
- À l'issue de ces étapes, nous sélectionnons des candidats, puis menons une évaluation au sein du Schoolab à Paris, un tiers lieu d'innovation. Nous les faisons travailler en mode projet, en incluant du Design Thinking, des mises en situations individuelles, collectives, ou en binôme. Ils sont aussi amenés à réaliser un échange avec un membre du Comité Exécutif.

Toutes ces étapes nous permettent d'identifier le potentiel des candidats, et pas seulement sur un poste, mais également sur les futurs postes qu'ils vont occuper. Cela nous amène à une logique de développement de l'employabilité du collaborateur, sur le long terme.

Le plus complexe, c'est l'élaboration des tests et mises en situation. Nous avons d'ores et déjà réfléchi à un référentiel de compétences, donc celles-ci s'intègrent naturellement dans le Graduate Program. Nous mettons également en place les entretiens structurés, et prévoyons de les généraliser ensuite à d'autres recrutements, afin notamment de limiter les biais.

De manière générale, c'est un investissement fort que nous menons pour attirer les jeunes talents de demain. Ils sont sensibles à la marque Oui Care en raison de son utilité sociale. Ce Graduate Program nous offre l'occasion d'être plus visibles et d'intégrer une diversité de profils aux parcours et histoires complémentaires pour accompagner notre développement.



Hélène Garner
Directrice du département Travail Emploi
Compétences de France Stratégie

À l'usage cependant, ces pratiques, en particulier celles du CV anonyme, ont révélé plusieurs faiblesses allant à l'encontre de l'objectif premier. Notamment, à cause des process de sélection automatisés, comme l'observe **Hélène Garner** de France Stratégie : « Ces profils ont plus souvent que d'autres des trous dans leur CV résultant de leur plus grande difficulté par exemple à obtenir des stages, à obtenir leur diplôme dans les temps habituels [ils doivent parfois interrompre leurs études et les reprendre après avoir travaillé pendant un certain temps pour les financer]. Il en résulte qu'ils ont plus de difficulté à passer la barrière de la présélection, en particulier lorsqu'elle est automatisée. »

Aussi, il est impératif que le processus de sélection tienne compte des spécificités des populations visées. Et cela commence dès le sourcing. À défaut de faire connaître en amont la politique inclusive de l'entreprise, de créer de l'attraction et de les encourager à postuler, une stratégie de recrutement sans CV a bien peu de chance d'être opérante. De ce point de vue, le positionnement retenu dans la marque employeur revêt une importance toute particulière.

De la difficulté à combiner diversité et diplôme

Pour exercer les métiers du conseil et de l'audit, vous ne pouvez pas faire abstraction d'un certain niveau d'exigence en matière de diplôme et de domaine d'expertise. Typiquement, s'agissant de l'audit il faut disposer d'une parfaite maîtrise des domaines de la finance et des mathématiques. Or, ces exigences compromettent particulièrement l'intégration de jeunes qui n'ont ni eu la chance ni les moyens de suivre un cursus grandes écoles ou des études universitaires longues.

Au-delà de programmes tels que celui initié par l'Institut d'Études Politiques de Paris en France accueillant des jeunes issus de quartiers prioritaires, une initiative

comme celle lancée par KMPG en 2018 apporte un début de réponse. KPMG oriente une partie de ses recrutements pour des fonctions de back-office sur ces métiers de l'audit vers des jeunes titulaires d'un Bac +2 /+3 (BTS) parmi lesquels se trouvent davantage de publics provenant notamment de Zones d'Éducation Prioritaires (ZEP) et issus de l'immigration. Pour **Laurent Geoffroy** : « C'est un début. Mon ambition pour demain est que nous les accompagnions afin qu'après quelques années d'expérience chez nous, ils puissent suivre un cursus complémentaire qui leur permettra d'accéder à des fonctions de management dans notre organisation ».

1. Le sexisme dans le recrutement : Une question de vocabulaire ?

60 % ! Alors que les hommes postulent à une offre d'emploi pour laquelle ils ne répondent qu'à 60 % des exigences demandées, les femmes hésiteront à candidater tant qu'elles ne « côcheront » pas 100 % des cases. Question de confiance dans sa capacité à occuper

le poste ? Non. Pour **Tara Mohr**, auteure d'une analyse fouillée sur ce sujet¹¹⁹, « il s'agit surtout d'une perception différente entre hommes et femmes sur le processus de recrutement et de l'impact des mots utilisés¹²⁰ ».

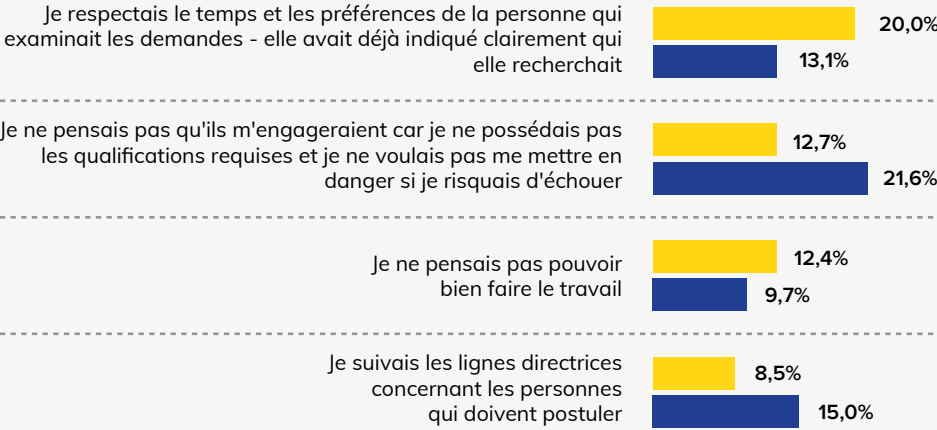
Pourquoi n'avez-vous pas postulé à cet emploi ?

Les hommes et les femmes donnent leurs raisons

Je ne pensais pas qu'ils m'engageraient car je ne répondais pas aux qualifications requises et je ne voulais pas perdre mon temps et mon énergie



119 : Tara Mohr est experte sur le leadership des femmes et le bien-être. women's leadership and well-being. Elle a écrit "Playing Big: Practical Wisdom for Women Who Want to Speak Up, Create, and Lead".
120 : <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>



Sources : Pourquoi les femmes ne postulent pas à un emploi si elles ne sont pas qualifiées à 100%, par Tara Sophia Mohr, août 2014

Les biais liés au langage des offres d'emploi

Pour d'autres, le sujet est à relier aux descriptifs des postes proposés - en particulier le langage mobilisé, notamment sur les soft skills demandées. En effet, les hommes et les femmes vont différemment se reconnaître dans un descriptif de poste en fonction des mots clés mentionnés.

C'est ce qui est ressorti de travaux de recherche publiés dans Journal of Personality and Social Psychology (American Psychological Association) en 2011¹²¹ qui ont montré qu'au-delà de la confiance différente entre les hommes et les femmes pour postuler à une offre. Quand on parle de critères, il s'agit également de la perception des mots inclus dans une offre d'emploi.

Annonces d'emploi utilisées dans les études 3-5

Femmes	Hommes
Ingénieur.e	
Description de l'entreprise - Nous sommes une communauté d'ingénieurs qui entretiennent des relations efficaces avec de nombreux clients satisfaits. - Nous nous engageons à comprendre le secteur de l'ingénierie de manière approfondie. Qualifications - Compétences en matière de communication orale et écrite. - Bonne collaboration, dans un environnement d'équipe. - Sensible aux besoins des clients, peut développer des relations chaleureuses avec eux. - Licence en ingénierie ou diplôme supérieur d'une université reconnue. - Agréée en tant qu'ingénieure professionnelle. Responsabilités - Fournir un soutien général aux équipes de projet de manière complémentaire à l'entreprise. - Aider les clients dans leurs activités de construction. - Créer des dessins techniques de qualité.	Description de l'entreprise - Nous sommes une société d'ingénierie dominante qui compte de nombreux clients de premier plan. - Nous sommes déterminés à nous démarquer de la concurrence. Qualifications - Solides compétences en matière de communication et d'influence. - Capacité à travailler individuellement dans un environnement concurrentiel. - Capacité supérieure à satisfaire les clients et à gérer l'association de l'entreprise avec eux. - Diplôme d'ingénieur ou diplôme supérieur d'une université reconnue. - Inscrit comme ingénieur professionnel. Responsabilités - Diriger les groupes de projet pour gérer l'avancement du projet et assurer un contrôle précis des tâches.- Aider les clients dans leurs activités de construction. - Déterminer la conformité avec les objectifs du client. - Créer des conceptions techniques de qualité.

121 : Preuves de l'existence et du maintien de l'inégalité entre les sexes dans les annonces d'emploi - Danielle Gaucher et Justin Friesen (Université de Waterloo) & Aaron C. Kay (Université de Duke) - Journal de la personnalité et de la psychologie sociale, Association américaine de psychologie - 2011

Femmes	Hommes
Plombier.ère	
Description de l'entreprise - Nous sommes un fournisseur engagé de solutions de plomberie fiables. - Nous avons de nombreux clients fidèles, et nous offrons un service honnête et personnalisé. Qualifications - Fiable, avec un engagement démontré envers le service à la clientèle. - Peut interpréter les plans et les schémas. - Plombière licenciée/certifiée d'un collège communautaire reconnu ou d'un programme connexe. - Expérience antérieure un atout. Responsabilités - Servir les systèmes de plomberie des clients. - Répondre aux problèmes de plomberie et trouver des solutions innovantes. - Collaborer à des projets de construction de nouveaux bâtiments, en fournissant des conseils en matière de plomberie.	Description de l'entreprise - Nous sommes une entreprise déterminée qui fournit une plomberie de qualité supérieure. - Nous sommes fiers de notre succès et nous nous enorgueillons d'un palmarès impressionnant. Qualifications - Autonome, avec une capacité démontrée à effectuer des tâches de manière indépendante. - Capacité à analyser des plans et des schémas. - Plombier licencié/certifié d'un collège communautaire reconnu ou d'un programme connexe. - Plombier licencié/certifié d'un collège communautaire reconnu ou d'un programme connexe. Responsabilités - Entretenir les systèmes de plomberie des clients. - Analyser les problèmes de manière logique et dépanner pour déterminer les réparations nécessaires. - Fournir une expertise en matière de plomberie dans le cadre de projets de construction de nouveaux bâtiments.

Ainsi, une description de poste comprenant des mots à dominante masculine peut indiquer aux femmes qu’elles ne sont pas faites pour le job et cela ne fait que les dissuader davantage de postuler. Plus avant, les descriptions de poste masculines peuvent dénoter d’une culture d’entreprise et former souvent la première impression d’un candidat sur ses valeurs. Cela peut signifier que sa culture est à dominante masculine, même si ce n’est pas le cas.

Les métiers de la Tech seraient-ils des métiers d'hommes ?

Dans les métiers de la Tech et du développement Web, le langage de la méthode Agile – méthode par ailleurs

Ainsi des mots tels que « ambition, champion, supérieur » : feront que la proportion de candidates sera sensiblement moins élevée que celles de candidats.

De même, des adjectifs comme : capable de s’imposer, offensif, agressif, déterminé ou analytique provoquent parfois un sentiment d’incertitude chez les candidates que l’on ne retrouve pas autant de la part des candidats masculins.

de plus en plus mobilisée dans d’autres secteurs – a des consonances qui fleurissent la compétition masculine.

Petite revue du champ lexical de la méthode agile

- **BurnDown Chart** : Brûler
- **BurnUp Chart** : Brûler
- **Daily Meeting / Stand-Up Meeting** : Mêlée Quotidienne
- **Planning Poker** : 90 % des joueurs de poker sont de sexe masculin
- **Scrum** : Mêlée
- **Scrum Master** : Chef de mêlée
- **Scrum Team / Équipe Scrum** : Équipe de mêlée
- **Sprint / Itération** : Sprint/course/
- **Sprint Planning / Planification de Sprint** : Préparation/planification de course
- **Sprint Review / Revue de Sprint** : Revue de course/sprint
- **Sprint Retrospective / Rétrospective de Sprint**

Source : recherche Google JobTeaser 2020

Ceci explique pour partie que ces métiers sont parmi ceux dans lesquels le rapport hommes / femmes est le plus déséquilibré (76 % des métiers techniques sont occupés par des hommes¹²²).

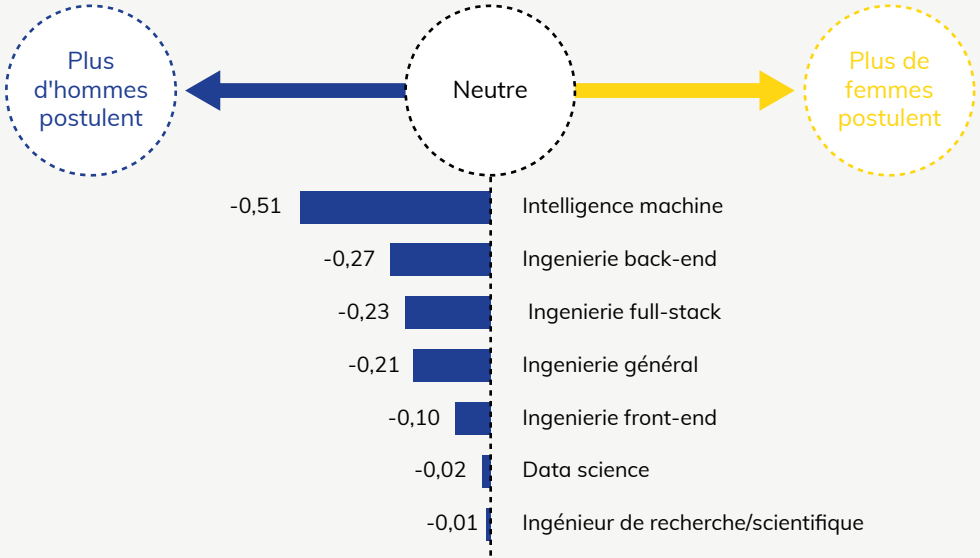
Aussi, pour ne pas perdre de candidates dès la publication de leurs offres, les recruteurs doivent veiller à mobiliser un champ lexical qui, à défaut d’être

totalement inclusif, ne soit pas exclusif. Un domaine dans lequel la société Textio fondée par Kieran Snyder¹²³ s’est engouffrée en ayant développé un outil d’écriture augmentée intervenant directement sur le texte des offres d’emploi pour corriger les biais relatifs au genre, comme également à l’âge et à l’origine de manière à diversifier les profils susceptibles de candidater.

Notes moyennes des préjugés sexistes

78 000 postes d'ingénieurs en logiciels

Postes notés sur une échelle de -1 à 1 à partir de modèles linguistiques prédictifs du genre du candidat



Source : La langue de votre offre d'emploi prédit le genre de votre embauche, de Kieran Snyder, Textio, juin 2016

De ce point de vue, l’intelligence artificielle, dès lors que le genre est pris en compte depuis la conception des algorithmes, a une réelle contribution à des politiques de recrutement inclusives.

Cependant, comme le note **Wendy Touche** – Global Head of recruitment chez Henkel : « Textio est très

certainement l’une des meilleures solutions présentes sur le marché pour réduire la discrimination, mais hors de portée pour un groupe mondial comme Henkel implanté dans plusieurs dizaines de pays ». De fait, il faudra compter 100 000 euros pour en disposer dans une langue, sans compter l’intégration des spécificités culturelles propres à chaque pays.

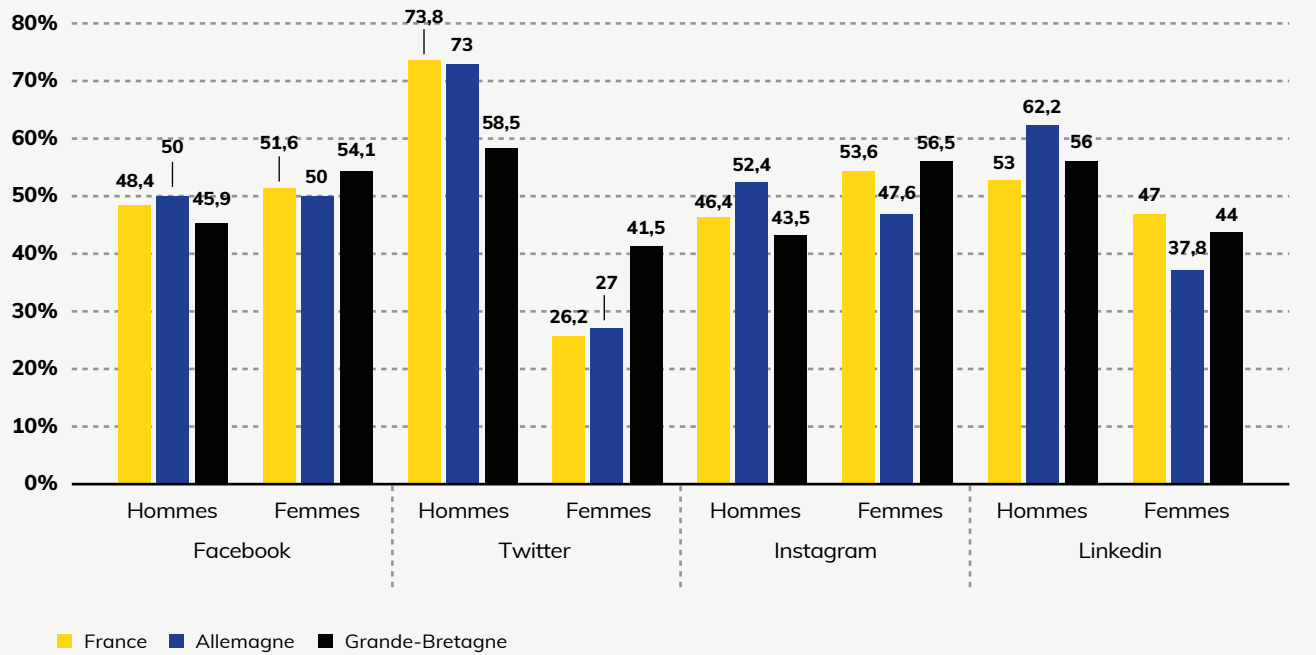
Connaître la répartition entre les genres des utilisateurs des réseaux sociaux pour mieux les engager

Avoir conscience que les réseaux sociaux sur lesquels sont postés les jobs peuvent être à dominante masculine ou féminine est également une dimension importante à prendre en compte. Ainsi, les hommes

sont plus nombreux que les femmes à être sur LinkedIn, en particulier en Allemagne avec seulement 37,8 % des inscrits qui sont des femmes contre 66 % d’hommes.

122 : Il est temps de donner la priorité à la diversité dans les technologies – Forbes - 13 Mars 2018.
123 : <https://textio.com/team/>

Répartition hommes-femmes sur les réseaux sociaux 2020 (en%)



Source : Digital 2020 – Global Digital Overview – Hootsuite & We are social

C

III. Aller chercher la compétences sur d'autres bases

Les Mad Skills pour augmenter la performance et l'innovation des organisations ?

Le passage de nos économies d'un monde stable à un monde instable avec des mutations technologiques accélérées, la diffusion du digital et une concurrence mondialisée imposent aux entreprises de se réinventer en permanence.

Durant la période « stable », les maîtres mots ont été la recherche de conformité et l'intégration de profils « clones » ayant des compétences compatibles avec une culture d'entreprise normée facilitant leur acculturation à un système de valeurs prédéfini et immuable.

Dans un contexte de concurrence mondialisée, la révolution technologique de ces dernières années a favorisé l'émergence de modèles disruptifs venant bousculer les modèles d'affaires traditionnels. Ceci a conduit les acteurs traditionnels à devoir se réinventer à marche forcée et à faire preuve d'une agilité nouvelle. Dans ces conditions, le recrutement de profils

« conformes » en matière de diplômes et d'attitudes rend l'exercice du changement et l'innovation d'autant plus difficile à réaliser.

« Le monde actuel est marqué par une volatilité (changements technologiques, mutations économiques et sociales, évolutions sociétales), une incertitude (absence de visibilité) et une complexité accrues (globalisation de l'économie, innovations techniques et technologiques, contexte géopolitique...). Si l'organisation se doit de conserver des éléments d'identification et d'appartenance (intégration), les évolutions de l'environnement la contraignent à une plus grande agilité et différenciation dans la conduite de ses activités. Or une telle différenciation nécessite de disposer de ressources dotées de compétences nouvelles et dynamiques adaptées aux caractéristiques actuelles de l'environnement » explique Michel Barabel¹²⁴, l'un

des premiers à avoir théorisé le concept de mad skills. De cette nécessité, on a vu émerger dans les offres d'emplois, des entreprises de la Silicon Valley recherchant des profils ayant des mad skills. C'est-à-dire des profils singuliers, aux compétences particulières (originalité, atypisme, esprit décalé, autonomie de pensée, singularité, compétences rares et exceptionnelles). Comment, dans ces conditions repérer ces profils singuliers ? La conduite d'entretiens comme les mises en situation collectives sont de bons moyens de le faire. Et comment ne pas les écarter de processus de sourcing automatisés dont les critères de filtrage sont par essence normés. Ils prennent rarement en compte des éléments tels que les hobbies, loisirs ou centres d'intérêt qui permettent de dévoiler des traits de personnalités

pouvant être caractéristiques de mad skills.

Au-delà de la capacité à attirer ces profils atypiques, l'organisation doit également veiller à leur laisser un champ suffisamment ouvert et permissif pour leur laisser exprimer leurs idées. « Il faut protéger les atypiques contre la tyrannie de la moyenne, voire promouvoir les rebelles organisationnels » répond Michel Barabel en se référant aux travaux de G.Hamel¹²⁵ et de L.Kelly¹²⁶ et C.Medina. « On passe ainsi d'un modèle où les "rebelles" sont des fauteurs de troubles ou des boucs émissaires qu'il faut "mater" ou "supprimer" à des "sauveurs" seuls à même de transformer l'entreprise. »

Le DRH d'Airbus et les Mad Skills

Extrait d'une interview avec le DRH d'Airbus dans Usine Nouvelle¹²⁷ « Le CV c'est kitsch »

Dans un entretien à l'Usine Nouvelle, Thierry Baril, DRH du groupe Airbus, donne sa version des ressources humaines dans le monde digital. Il y expose sa recherche de profil mad skills. En matière de profils de recrutement, « ce que nous souhaitons, c'est être attractif pour une population de jeunes qui ont envie de faire des choses différentes, qui proposent du changement, qui se sentent proches des technologies numériques. [...] Ce que je veux, c'est récupérer les meilleurs, des personnes différentes qui cassent nos canons habituels. Notre avenir est lié à notre capacité d'intégrer l'esprit start-up. On fait du prototypage, on tente des expériences. La culture de l'échec, nous devons nous l'approprier alors que ce n'est ni français, ni accepté dans le monde aéronautique. On attend des avions qu'ils soient très sûrs. Mais nous devons pouvoir nous tromper en testant les choses, évidemment pas lorsqu'on livre un client. Le rôle du DRH aujourd'hui est de cultiver cet état esprit ».

Le contrepoint de Jeremy Lamri, directeur de la Recherche & l'Innovation chez JobTeaser et auteur de « Les compétences au 21e siècle », édition Dunod.

« Je me montre assez réservé sur les "mad skills", qui sont une sous-catégorie de "soft skills". À mon sens, c'est un effet de mode qui relève davantage du marketing, et qui demande beaucoup de recul pour être appréhendé efficacement. Sans aller jusqu'à dire que les mad skills n'existent pas, je suis réservé sur l'idée de rapprocher de manière systématisée des hobbies à des compétences particulières. Pour assurer la qualité d'un recrutement, et éviter au mieux les discriminations conscientes et inconscientes, les recruteurs doivent éviter tout raccourci intellectuel ! Imaginons, par exemple, un candidat qui joue au rugby. Est-ce que cela veut forcément dire qu'il a l'esprit d'équipe ? Ce n'est pas toujours sûr. Il y a toutes sortes de personnalités dans ce sport. En revanche, si cette personne a déjà remporté des compétitions, cela peut éventuellement signifier qu'elle est combative et déterminée. Le rapprochement hobby/compétence doit se faire sur la base de réalisations tangibles, s'il est amené à être fait. Mais la ligne de crête est très fine, et je pense qu'il existe aujourd'hui des indicateurs moins hasardeux pour identifier les qualités de candidats. »

INTERVIEW

Thomas Chardin - Parlons RH PAGE 250

124 : Michel Barabel est Directeur scientifique : « EMRH », «Certificat leadership et Management complexe», « Certificat Manager à l'ère digitale » à Sciences-Po Executive.

125 : G. Hamel, Leading the Revolution , Boston : Harvard Business School Press, août 2000.
126 : L. Kelly & C. Medina, Rebels at work, O'Reilly Media edition, novembre 2014.
127 : <https://bit.ly/3iomB6n>.



INTERVIEW

Thomas CHARDIN

Dirigeant fondateur : Parlons RH

“ Ne plus recruter par le diplôme, c’est avoir une certaine gestion du risque, qui est à la base de l’innovation ”

Influenceur reconnu de l’écosystème des Ressources Humaines et du management, Thomas Chardin est un expert de la fonction RH. Il analyse et étudie depuis 25 ans les tendances économiques, sociales et managériales à l’œuvre, accompagne et conseille les DRH dans leurs activités, notamment de Marque Employeur et d’Expérience collaborateur. Il a fondé en 2012 l’agence-conseil Parlons RH et le média éponyme. Membre du comité de programme sur Salon Solutions RH, administrateur du Lab RH, expert référencé de RH info et de l’Association pour le Progrès du Management, Thomas Chardin intervient dans de nombreuses conférences et différents cursus RH (CNAM, CFFOP, ESCP Europe, Sciences Po).

Les parcours de formation se diversifient, le diplôme n’est plus l’unique marqueur de l’insertion professionnelle. Comment valoriser les acquis connexes des jeunes diplômés auprès des entreprises ?

Dans ce que je vois, on reste aujourd’hui dans un modèle adéquationniste, marqué par une inertie. Pour de nombreux dirigeants ou DRH, lorsque l’on parle de jeunes, on parle surtout de jeunes diplômés. Or, ils ne représentent que 20 % des jeunes. 11 % des jeunes n’ont aucun diplôme (pas le bac.) Je suis un fervent critique de l’identification de cette génération comme un seul bloc. Selon qu’on ait fait HEC ou qu’on ait un bac général, les enjeux ne sont pas les mêmes. Or, les jeunes qui n’ont pas été au sein des écoles, ou diplômés ciblés par les entreprises, ont d’autres compétences à mettre en avant et sont parfois très recherchés pour leur technicité.

Aujourd’hui, il ne s’agit plus de l’intérêt d’une candidature ou de l’engagement des collaborateurs, mais de devenir intéressant pour les jeunes. Ce changement de paradigme est important. Or, les pratiques n’ont pas beaucoup bougé dans les dernières années : les

entreprises postent une offre d’emploi et attendent que des candidats y postulent. Ce n’est pas parce qu’en France il y a chômage massif, que cette approche va fonctionner. Il faut mettre en avant un projet, démontrer son utilité, et casser ce moule adéquationniste.

“ Les jeunes qui n’ont pas été au sein des écoles, ou diplômés ciblés par les entreprises, ont d’autres compétences à mettre en avant et sont parfois très recherchés pour leur technicité ”

Les entreprises qui sautent le pas, le font soit car elles n’ont pas le choix (elles ne parviennent pas à recruter et dépensent beaucoup plus que prévu), soit car elles ont une équipe RH innovante. Cependant, si l’approche plus « ouverte » au recrutement n’est pas authentique, cela se traduit par un taux de turnover plus élevé. D’ailleurs, une étude de My Job Glasses montre que 46 % des jeunes ne restent pas au sein de leur 1er emploi pendant la 1ère année. De ce fait, les difficultés de recrutement sont

croissantes, et le taux de turnover aussi.

Changer de posture pour les entreprises, en mettant en avant les soft skills, est complexe à mettre en place, car nécessite une vraie connaissance et compréhension de leur évaluation. Une autre piste est de travailler la mobilité interne à travers des trajectoires RH variées. De plus, ne plus recruter par le diplôme, c’est avoir une certaine gestion du risque, qui est à la base de l’innovation. Or les entreprises se caractérisent aujourd’hui par leur aversion du risque, les RH étant les gardiens du risque, ils régulent les processus de l’entreprise et cherchent à minimiser les risques sociaux. Cela représente un changement de posture majeur, et une injonction paradoxale : prendre des risques dans le recrutement tout en conservant cette attitude de réduction des risques au maximum.

Parlons de la formation du métier de recruteur. Faut-il une personne qui ait de l’expérience pratique ?

C’est un vrai métier et il faut de la technicité. Souvent, les personnes ont la sensation d’avoir une maîtrise inconsciente de l’expertise portée par les métiers RH, qui sont complexes et diverses. Ce qui est frappant, c’est qu’en CODIR, tout le monde parle sur des sujets RH alors qu’ils requièrent une vraie connaissance. C’est pourquoi le binôme entre un manager opérationnel et un recruteur est intéressant, pour garantir une vraie rencontre avec un candidat, sur les valeurs, le comportement, les compétences.

“ Pour les attirer (les jeunes) , les entreprises ont tout à gagner à s’inspirer du marketing, afin de comprendre les attentes de leurs candidats et répondre aux enjeux de leur business model RH ”

Que devrait-être une marque employeur par rapport à un public de jeunes diplômés ?

Il n’y a qu’une seule et même marque employeur, qui est homogène. Il s’agit des singularités et signes distinctifs dans sa dimension « employeur ». Comment intègre-t-elle et forme-t-elle ses talents ? Quelle est sa responsabilité sociétale ? En revanche, on utilise des canaux de communications spécifiques auprès des jeunes. Il faut surtout être capable de montrer que l’on peut incarner les valeurs que l’on défend, au risque d’augmenter le turnover et l’absentéisme, qui ont un coût. En 2019, ce coût de la guerre des talents et du désengagement global, est de plus de 14 000 euros par an par salarié (source : Apicil et Bozard Consulting - Indice IBET). C’est colossal !

Un exemple parlant en matière de marque employeur réussie, c’est Décathlon. Ce qui fait qu’on rejoint cette entreprise, c’est avant tout le plaisir de partager sa passion du sport. Sans le vouloir, inconsciemment, ses employés le mettent en avant comme 1er élément de différenciation. La marque employeur a été complètement intégrée, vécue comme une évidence, incarnée par chacun.

Quel est l’indicateur de succès du recrutement ?

Quand je pose cette question à un recruteur, je n’obtiens pas de réponse. Est-ce la fidélisation d’une ressource après sa période d’essai ? Malgré les nombreuses mesures établies autour d’un recrutement, cela reste une activité complexe. Pour moi, le degré de satisfaction et la perception du candidat et de son manager, un an après son recrutement sont importants. Il est important de s’inscrire dans la durée.

Plus avant dans un article intitulé « La chasse aux Zèbres est ouverte » traitant de l'intérêt nouveau de certaines entreprises pour les profils atypiques, **François Geuze** – consultant et ancien DRH se demande si : « au contraire ne faut-il pas considérer que tous les collaborateurs et collaboratrices sont différents, avec leurs expertises, leurs modes de fonctionnement et que c'est dans la combinaison des forces de chacun et dans la recherche de l'enrichissement des compétences de chacun grâce

au groupe que réside la force d'un collectif ? »

Quoiqu'il en soit, si la diversité et pour partie l'originalité des profils recrutés contribuent à rendre l'organisation plus agile et innovante, il lui faudra développer des modes de collaboration favorisant l'expression de la diversité de leurs contributions dans le cadre d'objectifs communs et clairement partagés en amont.

D. Reconnaître et prendre en compte les soft skills liées à des acquis connexes

Une étude réalisée par Indeed en 2019¹²⁸ indiquait que les expériences atypiques (75 %), les projets personnels (71 %) et les centres d'intérêt atypiques (63 %) attisaient la curiosité des recruteurs. Or si les jeunes ne manquent pas de faire référence à ces expériences, à leurs pratiques sportives ou à leur engagement dans le volontariat dans leur CV, sauf à être abordé durant les entretiens de recrutement, ils sont rarement considérés au moment du screening.

En réalité ces dimensions, qui peuvent traduire des soft voire des mad skills importantes pour l'entreprise (par

exemple la pratique d'un sport extrême qui prouvera la capacité à repousser ses limites, le goût du risque et un certain sang-froid) souffrent de l'absence de dispositifs de reconnaissance formelle qui attesteraient des compétences qui y sont associées.

L'engagement bénévole est particulièrement éclairant de cette question. France Bénévolat, le porte-voix de l'engagement associatif en France, relevait qu'en 2019, vingt millions de français étaient engagés dans le bénévolat (dont treize millions via une association), soit plus du tiers de la population.

	2010	2013	2016	2019
Bénévolat dans une organisation	14 millions 27%	15 millions 27%	15 millions 29%	15 millions 28%
Dont bénévolat au sein d'une association	12 millions 23%	13 millions 25%	13 millions 25%	13 millions 24%
Bénévolat direct uniquement	5 millions 10%	6 millions 11%	5 millions 10%	5 millions 10%
TOTAL Bénévoles	19 millions 37%	21 millions 40%	20 millions 39%	20 millions 39%

Source : L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2019 – France Bénévolat

Plus récemment, un sondage commandité par la Fédération des Associations Générales Étudiantes (FAGE) à IPSOS¹²⁹ en juin 2020 indique que 42 % des jeunes français (36 % des étudiants et 33 % des jeunes en recherche d'emploi) ont participé à des actions de solidarité via des associations ou des applications dédiées.

Certes, considérer que tous les jeunes ayant un engagement bénévole ont par conséquent l'ensemble des soft skills recherchées par les recruteurs serait bien entendu abusif. Quoiqu'en l'état, on puisse valablement

considérer que des compétences telles que la capacité à s'intégrer dans un collectif, le leadership (pour certains d'entre eux), la capacité à communiquer ou encore l'adaptabilité face à des contextes changeants soient consubstantielles au bénévolat.

Cependant, dès lors que ces engagements seraient reconnus et certifiés, alors nous devrions valablement considérer que les jeunes disposent de ces compétences.

C'est avec cette ambition que France Bénévolat a créé le Passeport Bénévole un livret personnel

128 : Enquête Indeed réalisée par Bilendi auprès de 300 personnes, âgées d'au moins 18 ans, en recherche d'emploi et 300 professionnels des ressources humaines et/ou du recrutement, septembre 2019.
129 : Les jeunes face à la CRISE : l'urgence d'agir – Sondage FAGE – IPSOS – Juin 2020.

de reconnaissance de l'expérience bénévole et de valorisation des compétences mobilisées et acquises. Il est reconnu par des organismes tels que Pôle emploi et le ministère de l'Éducation nationale. Il conserve une trace objective des missions effectuées lesquelles sont certifiées par les responsables associatifs (cf. les MOOCs et badges comme alternative au diplôme ?).

Néanmoins, et c'est une difficulté de taille, il ne reste

plus à ce livret qu'à être identifié, au même titre que le serait un diplôme ou un domaine d'études. Et c'est bien là l'enjeu. Dès lors que l'on considère que les compétences acquises via de telles expériences ont autant de valeur qu'un diplôme, il faudra pouvoir les reconnaître, en particulier via les outils de sourcing et de filtrage automatique.

E. Les MOOCs et les Badges comme reconnaissance alternative au diplôme ?

« Désormais vous n'aurez plus besoin de diplôme¹³⁰ ». Dans le courant de l'été, Google a annoncé le lancement de nouveaux dispositifs de « certification professionnelle » accessibles sans devoir disposer d'une

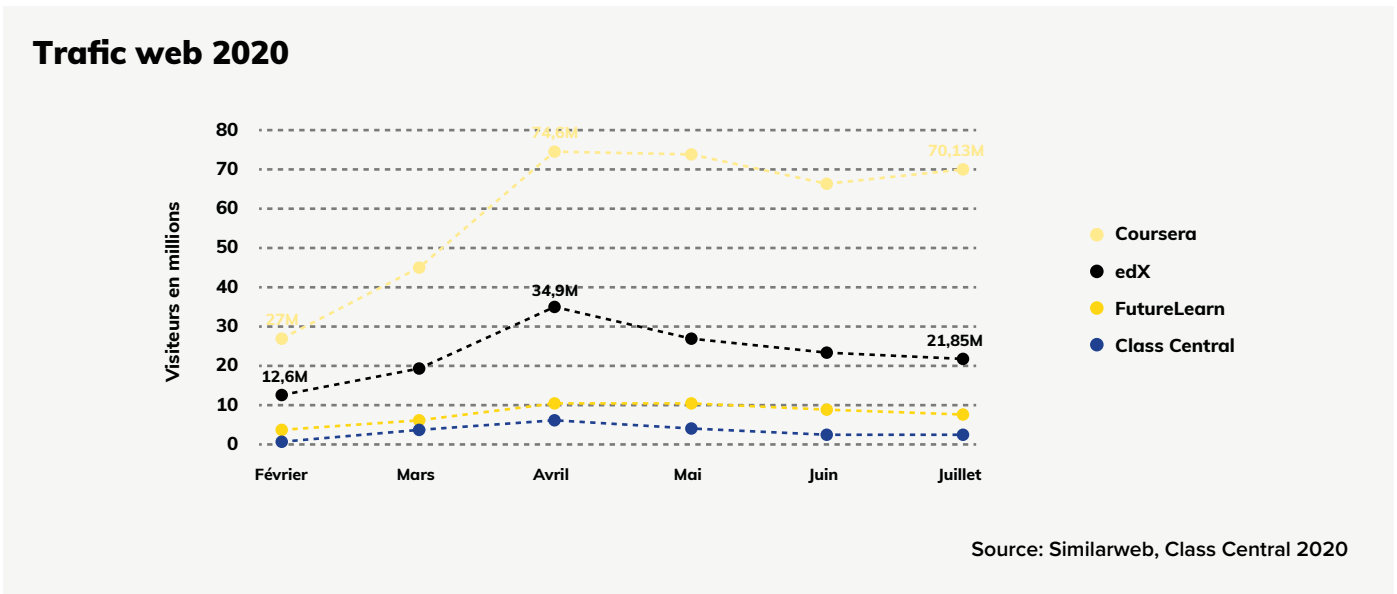
expérience ou d'un diplôme pour pouvoir les suivre. Ces programmes de certification notamment en analyse de la donnée, gestion de projet et UX design hébergés sur Coursera peuvent être obtenus en six mois.

« Désormais vous n'aurez plus besoin de diplôme »

De plus, Google a annoncé qu'au cours de ses recrutements, ils traiteront ces nouveaux certificats de façon équivalente à un diplôme de niveau Master (obtenu en quatre ans).

Bien qu'ils concernent des compétences centrées sur l'IT, la décision prise par Google constitue un signal particulièrement fort de l'importance, et de la valeur, désormais accordée aux formations en ligne et aux certificats/badges témoignant de leur obtention.

Certes, l'usage des MOOCs a connu une augmentation que l'on pourrait qualifier de circonstancielle avec la crise de la Covid-19 – Coursera une des plateformes leader en la matière a enregistré 10 millions d'inscriptions à des MOOCs en avril 2020, soit 6 fois plus que l'année précédente. Mais il n'en reste pas moins qu'ils apparaissent de plus en plus comme des compléments voire des alternatives pertinentes aux diplômes.



130 : « You Don't Need College Anymore ».

Dans le même esprit, le Service public de l'emploi français (Pôle emploi) avait lancé, il y a plusieurs années, un dispositif de validation des compétences pour les métiers manuels : la méthode d'évaluation par les habiletés (MRS – Méthode de recrutement par simulation). La finalité de cette dernière est de reconnaître les compétences et les capacités professionnelles par la pratique du métier « en situation de travail ». Or, Pôle emploi réfléchit aujourd'hui au lancement d'une approche similaire pour rendre compte et valoriser des savoir-être plus génériques auprès des recruteurs.

Cet attrait et la valeur accordés aux certificats et aux badges reposent en effet sur plusieurs éléments :

- Ils sont tout d'abord un marqueur de compétences dans un domaine donné à un moment T. Mais ils sont capables d'évoluer et constituent une matière vivante ayant pour juge de paix la réalité de l'écosystème auquel ils sont destinés. Par opposition à un diplôme figé dans le temps, les détenteurs de certificats ont ainsi la possibilité d'actualiser leurs compétences en suivant de nouveaux modules de mise à jour de leurs compétences en fonction de l'évolution des techniques utilisées.
- Ils sont applicables à de multiples domaines et peuvent non seulement reconnaître des compétences techniques (hard skills), mais aussi des compétences comportementales (soft skills). Ainsi, en France, l'Université de Tours a initié en 2018 un dispositif de reconnaissance des savoir-faire et des savoir-être acquis au cours des expériences bénévoles de ses étudiants sous la forme d'open-badges¹³¹. Les jeunes peuvent ainsi faire reconnaître 18 compétences capitalisées dans un « open-badge passport ». Les badges couvrent des domaines tels que : accueillir et guider un public, communiquer en interne et en réseau, créer un réseau de partenaires, gérer un budget ou encore organiser une activité logistique.
- Ils sont inclusifs. L'offre proposée par Google (49 \$ par mois sur 6 mois) permet à de nombreux jeunes aux ressources limitées d'accéder à des formations validées par un certificat à un coût réduit et dans leur majorité de grande qualité, ceci dans un pays où les coûts d'accès aux études supérieures sont prohibitifs. C'est d'ailleurs le sens de l'initiative développée par le collectif français #Leplusimportant à travers son programme #TECHFORSKILLS. Son ambition est de mettre le numérique au service de la reconnaissance des compétences et de l'employabilité de chacun au travers des open-badges.

La reconnaissance des MOOCs et des open badges, encore du chemin

Partant des nombreux bénéfices qu'ils apportent et de la reconnaissance que leur donnent de grands recruteurs comme Google, les MOOCs et badges sont-ils appelés à se substituer aux diplômes ? Plusieurs éléments viennent, aujourd'hui du moins, en limiter la portée.

La crise de la Covid-19 a montré qu'au-delà des cours dispensés à distance, qui dans l'ensemble ont plutôt donné satisfaction aux étudiants, la passation des examens à distance a soulevé de nombreuses questions quant à leur validité. Entre des étudiants ayant eu recours à internet pour répondre aux questions, d'autres qui ont pu se faire remplacer par une autre personne,

Pôle emploi prévoit ainsi de délivrer des badges aux demandeurs d'emploi qui seront à la fois visibles par ses conseillers pour sourcer les candidats et à terme d'ouvrir leur accès aux recruteurs.

De plus, en France : « Le fait que les formations à distance soient désormais reconnues grâce à la Loi Avenir Professionnel, constitue un signal particulièrement fort en faveur de formations de type MOOC et certificat » observe **Hélène Garner** de France Stratégie.

voire des groupes WhatsApp constitués pour l'occasion ; nombreux ont été les établissements à être surpris de l'homogénéité des résultats.

De la même manière, qui pourra attester que les questionnaires et exercices qui doivent être réalisés au cours des MOOCs l'ont été par la bonne personne ? A-t-elle été rechercher ailleurs les « bonnes réponses » ? Sauf à introduire des logiciels « surveillants », comme certaines écoles ont pu le faire, difficile de savoir.

Se pose également la question de leur reconnaissance. Certes plusieurs grandes écoles et universités ont créé

des formations en ligne dont la qualité est à la hauteur de leur réputation : Harvard propose ainsi un catalogue de plus de 300 cours en ligne donnant dans leur majorité lieu à la délivrance de certificats.

Cependant, si les open badges sont reconnus au sein d'une communauté, par exemple pour ceux liés aux compétences IT, ils peuvent trouver leurs limites dès qu'ils la dépassent. Quel crédit va donner un recruteur à un open badge dont ils ne connaissent ni les fondements, les critères et l'écosystème qui a accordé une reconnaissance à son détenteur ? Leur reconnaissance « universelle » soulève en fin de compte des problématiques comparables à celles des référentiels de compétences. Quels sont les critères marqueurs des compétences ? Quelles sont leurs métriques ? Qui les approuve, qui reconnaît et certifie le dispositif ?

Pour que leur reconnaissance aille au-delà de la communauté qui en est à l'origine, peut-être faudrait-il intégrer un seuil de reconnaissance (à partir d'un certain nombre d'approbateurs), à partir duquel son détenteur pourrait valablement le faire valoir dans son CV. Plus avant pour **Patricia Mangeol** de l'OCDE : « La vraie question est la validation des badges ou des certificats. La difficulté actuelle est qu'il y a une inflation de badges ou de certificats dont la valeur sur le marché du travail est incertaine. Il faudrait qu'ils soient adossés à des acteurs crédibles qui ont une réelle expertise en matière d'évaluation pour l'avoir. On pourrait envisager des partenariats entre institutions d'enseignement, employeurs et producteurs de badges pour assurer leur reconnaissance.

Une solution pourrait être la démarche qui est en cours en Australie et en Nouvelle-Zélande. Ils travaillent à faire rentrer des microcertifications délivrées par d'autres organisations (employeurs, associations, producteurs de badges) dans les cadres de qualification formels (qualifications framework) délivrés par les institutions d'enseignement supérieur. La finalité est de mettre en relation les compétences acquises via des badges ou

des certifications avec les connaissances acquises dans le secteur formel. Cela porte deux bénéfices : d'une part cela permet de reconnaître la qualité des certifications/badges. D'autre part cela permet leur articulation avec les diplômes afin de former un tout cohérent que le jeune pourra valoriser sur le marché du travail ».

In fine, qu'il s'agisse des certificats liés aux MOOCs ou des open badges, les recruteurs (et les solutions digitales de présélection) devront rapidement s'organiser pour les prendre en compte dans leur sourcing, le filtrage et le matching des CV des candidats, faute de quoi, ils se couperont de talents qu'ils n'auront pas su, ou pu repérer.

Jean-Michel Caye du BCG considère cependant qu'« aujourd'hui les recruteurs savent que les MOOCs et que les capacités d'apprentissage individuelles sont multipliées par deux-cents par rapport à il y a à peine dix ans. En outre, les jeunes ne manquent pas de les indiquer dans leurs CV ni à en parler durant les entretiens. La capacité à recruter des profils différents est aujourd'hui un enjeu de performance ». « Pour autant le marché n'est pas organisé de la sorte » selon **Benoît Serre** vice-président de l'ANDRH. « Les recruteurs sont dans leur ensemble extrêmement conformistes et ne vont pas chercher à regarder ce qu'il peut y avoir autour d'un diplôme ou d'une expérience professionnelle ».

À propos des MOOCs et des approches d'autoformation, il ajoute que « ce sont des domaines qui sont de plus en plus intégrés par les entreprises ». Il cite une étude réalisée par le GRAF¹³² qui a montré que 70 % des salariés se formaient en dehors du plan de formation de l'entreprise. Pour lui : « si les entreprises ne prennent pas en compte cette révolution dans l'acquisition des compétences en accompagnant leurs collaborateurs ; elles risquent de les perdre au profit d'autres entreprises davantage engagées dans la montée en compétences de leurs salariés. »

Aujourd'hui, la reconnaissance des diplômes ne répond pas à des standards formalisés. Elle est davantage assise sur la réputation, ou le classement de l'école, ou de l'université. De la même manière, la valeur d'un badge ou d'un certificat dépend de la réputation de l'organisation qui en est à l'origine. Un certificat, ou un badge attribué à l'issue d'un MOOC du Massachussetts Institute of Technologie ou de Google a, à l'évidence, bien plus de valeur que celui d'une organisation ayant une faible notoriété.

Mais surtout, aujourd'hui un diplôme n'est plus un ensemble homogène. Il est constitué de différents blocs de connaissances/compétences, donnant chacun lieu à un crédit dont l'addition constitue le diplôme. En

131 : <https://openbadge.univ-tours.fr/version-francaise/etudiants>

132 : Groupe de Recherche sur l'Auto-Formation.

outre, chaque étudiant crée son propre plan d'études, va choisir ce qu'il veut et a besoin d'apprendre semestre après semestre. Il en résulte que si le diplôme est identique, les savoirs et les compétences acquises différeront sensiblement d'un étudiant à l'autre.

Dans ces conditions, une question se pose. Est-ce le diplôme qui a de la valeur ? Ou bien les crédits qui le composent ? Les travaux entrepris par le ministère de l'Enseignement Supérieur en France il y a quelques années, visant à découper les diplômes universitaires en blocs de compétences indépendants, répondent à certains égards à cette question.

En fin de compte, ce sont les blocs de compétences (skills et/ou connaissances acquises) qui importent. Aussi, à l'instar des certificats et des badges acquis en dehors du cursus éducationnel, il serait particulièrement pertinent de créer des open badges pour chaque crédit obtenus durant les études.

Comme le déclare **Bernard Bull**, Président du Goddard College dans l'État du Vermont et qui est un ardent promoteur des open badges : « aux États-Unis le diplôme est plus un document "décoratif". C'est le "transcript" qui liste les cours suivis, les notes, et les crédits obtenus et leurs évaluations qui témoignent de ce que les étudiants ont réellement appris ».

Dans ces conditions, les badges et les diplômes – découpés en crédits – ne sont-ils pas appelés à avoir la même valeur ?

I. Vers une accumulation de compétences acquises par différents canaux, plus que substitution

L'OCDE a récemment conduit une recherche¹³³ traitant notamment de l'articulation entre enseignement supérieur et marché du travail aux États-Unis coordonnée par **Patricia Mangeol** - de l'OCDE. Dans le cadre des discussions qu'elle a menées avec les grands employeurs des États couverts par l'étude, elle a observé : « Il y a une forme de double discours autour des compétences attendues par les entreprises qui combine une attente de compétences techniques et transverses, de type soft skills.

De nombreuses grandes entreprises ont une appétence forte pour les profils disposant des certificats ou badges pour les compétences pointues, dans des domaines

ciblés et qui ont tendance à changer rapidement, demandant une mise à jour fréquente des compétences. Dans le même temps, ces mêmes entreprises continuent de valoriser fortement les profils ayant fait des études longues dans des établissements prestigieux qui sont considérés comme offrant aux diplômés une combinaison de compétences techniques et de soft skills.

En fin de compte, on ne semble pas s'orienter vers la substitution entre certificats et diplômes, mais plutôt vers l'accumulation ou la combinaison de différents types de qualifications répondant à des besoins qui évoluent au cours d'une carrière. »

« ... On ne semble pas s'orienter vers la substitution entre certificats et diplômes, mais plutôt vers l'accumulation ou la combinaison de différents types de qualifications »

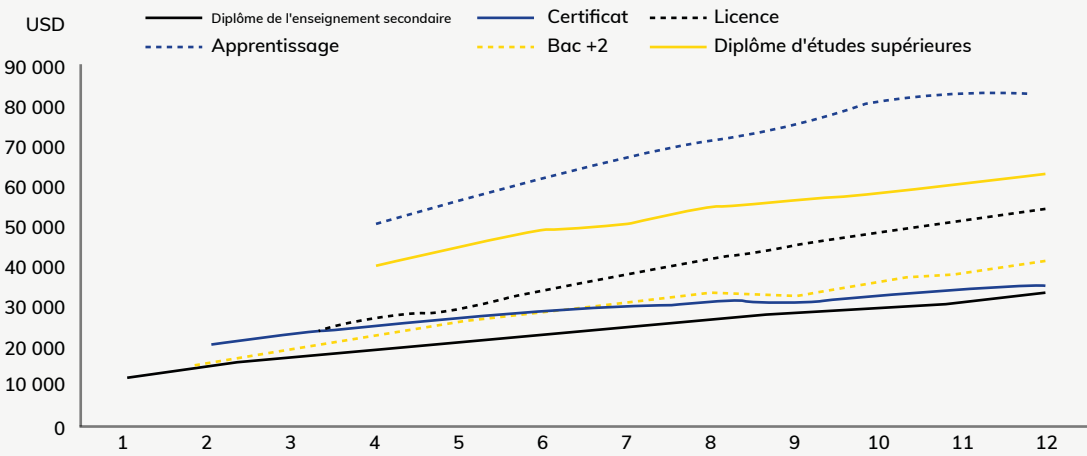
133 : Pertinence sur le marché du travail et résultats de l'enseignement supérieur dans quatre États américains : Ohio, Texas, Virginie et Washington, Enseignement supérieur, Éditions de l'OCDE, 2020, Paris

Dans ces conditions est-ce que les certificats et badges seront appelés à être considérés comme des équivalents aux diplômes ? On peut augurer que dans des domaines spécifiques tels que les métiers de l'IT, à l'instar des engagements pris par Google, ils auront une valeur équivalente aux yeux des recruteurs. Pour les métiers davantage transversaux, ceux-ci constitueront

à l'évidence un plus, en complément du diplôme. En définitive ils peuvent à l'évidence être un sésame pour l'obtention d'un premier job. En revanche, au fil d'une carrière, la primeur semble être appelée à rester au diplôme. Le tableau ci-dessous extrait de la recherche conduite par l'OCDE semble le confirmer.

Revenus annuels des diplômés 1 à 12 ans après l'obtention du diplôme de fin d'études secondaires

Salaire médian avant impôt des diplômés de l'enseignement secondaire supérieur, en dollars 2015 (ajusté pour l'inflation)



Sources : Adapté de ERDC (2019), Tableau de bord des résultats des diplômés de l'enseignement secondaire, <https://erdc.wa.gov/data-dashboards/high-school-les-résultats-des-études-supérieures>.

II. Recruter des jeunes sans diplôme approprié, vers un changement de paradigme

Face à la dégradation des perspectives d'emploi et au nombre considérable de jeunes ayant dû abandonner leurs études, faute de ressources suffisantes pour les financer, plusieurs grands groupes ont durant l'été 2020 pris l'engagement de recruter des jeunes non diplômés ou issus de disciplines plus éloignées que celles traditionnellement recherchées.

Après Google, Walmart et Amazon, le géant indien Infosys a annoncé début septembre son intention de recruter 12 000 travailleurs américains dans les deux prochaines années en ciblant des professionnels expérimentés ainsi que des diplômés récents de grandes universités, d'écoles d'art et de collèges communautaires.

À défaut de diplôme et de connaissances spécifiques des métiers d'Infosys, l'entreprise a prévu de mobiliser le programme « Reskill and Restart » pour accélérer l'embauche de candidats sans diplôme traditionnel. Ce programme conduit les candidats à travers des processus d'évaluations de compétences et des formations qu'elles visent à acquérir, développer (upskilling) ou adapter (reskilling) les compétences avant qu'ils soient positionnés sur les postes à pourvoir.

« Reskill and Restart » s'appuie sur une plateforme d'apprentissage numérique associant des outils de science comportementale et des technologies d'intelligence artificielle pour repérer les compétences à développer (soft et hard skills) et déterminer

les formations en ligne à suivre qu'elles soient technologiques ou plus généralistes.

Cette initiative est la dernière en date d'une tendance des entreprises à délaisser les diplômes traditionnels pour remédier à la pénurie de talents, malgré un marché du travail atone. Bien que la donne ait complètement changé avec la crise, Infosys considère qu'il doit anticiper des pénuries qui persisteront ou reviendront avec la reprise.

Même si l'engagement sociétal de groupes comme Infosys pourrait être qualifié d'opportunisme et qu'il est

facilement réalisable, car centré sur des métiers liés à la Tech pour lesquels le diplôme aurait moins d'importance (ex. l'initiative de l'École 42), ce changement de paradigme dans les critères de recrutement traduit cependant une tendance plus profonde à capitaliser sur d'autres dimensions que le diplôme dans de multiples secteurs d'activité.

L'Open Graduate Program lancé cet été en France par le groupe de services à la personne Oui Care en témoigne. En effet son processus de sélection fait abstraction du diplôme.

L'open graduate programme du groupe Oui Care* : le recrutement sans diplôme

À propos de ce programme, Étienne Ageneau – directeur du Développement du Capital Humain précise que : « la vision à long terme de Oui Care est de permettre à de jeunes talents de prétendre à des postes normalement accessibles après 4 à 5 ans d'expérience ».

Comme beaucoup de Graduate Programs, celui de Oui Care comprend un parcours sur 24 mois au travers de plusieurs postes et missions dans l'entreprise, notamment à l'international, assorti de formations et d'un mentorat assuré par des membres de la direction et les services RH.

Cependant, à la différence des graduate programs « classiques », l'originalité de celui-ci, réside dans un processus de sélection faisant abstraction du diplôme.

« Notre principal enjeu est de réussir à identifier des candidats à potentiel, pouvant évoluer rapidement. La facilité, ce serait de recruter des jeunes issus de grandes écoles. Certes, ce type de profil disposera d'un socle de connaissances et compétences intéressants, mais est-ce que cela valide son potentiel à en développer

d'autres, complémentaires, sur le terrain ? », ajoute Étienne Ageneau.

Aussi, le diplôme n'est pas abordé lors du processus de recrutement. Oui Care a centré sa démarche autour de la détection du potentiel de chaque candidat, sans passer par un CV, en explicitant sur la plateforme de candidature les compétences clés nécessaires pour intégrer le programme. Deux de ces compétences sont liées aux valeurs du groupe : l'excellence (rendre les choses simples et précises dans un souci d'efficacité, utiliser l'erreur comme source d'apprentissage et d'expérience, aller au-delà de son périmètre pour aider la performance des autres) ; l'attention portée aux autres (la capacité à encourager son équipe, à veiller à ce que son équipe se sente bien, gérer les éventuels conflits par la réconciliation).

Les deux autres compétences sont liées à la capacité à prendre un poste à responsabilités : la compétence de leadership, la capacité à évoluer et apprendre rapidement.

Ainsi le processus de sélection retenu par Oui Care repose sur :

- Une série de tests visant à évaluer le potentiel sur trois dimensions (la capacité à, les motivations et les comportements) ;
- Un questionnaire vidéo autour de 5 sujets ;
- Le croisement des résultats de ces premières étapes avec les référentiels de compétences de Oui Care ;
- Un entretien vidéo de recrutement structuré composé de questions situationnelles, comportementales et motivationnelles pour éviter les biais de sélection ;
- Un test d'anglais ;
- Un hackathon sur deux journées fait d'ateliers et d'exercices de mise en situation en équipe durant lesquelles les comportements sont observés.

*Au moment de l'écriture de ce rapport, 20 jeunes ont été présélectionnés pour participer à la dernière étape de sélection.

En outre, le programme est intégré dans un écosystème conçu bien avant son lancement et destiné à favoriser la progression professionnelle et la mobilité de ses collaborateurs. Il n'est pas, comme c'est souvent le cas, plaqué sur une organisation dont les pratiques et la culture peuvent être totalement différentes.

Ce qui explique d'ailleurs souvent la déception et le départ d'une partie de leurs participants une fois leur graduate program terminé. En effet, Oui Care s'appuie sur un ensemble de dispositifs destinés à l'ensemble des collaborateurs :

- Un organisme de formations internes aux services à la personne (en 2007) délivrant des formations certifiantes et diplômantes ;
- Le projet « Groupe des Possibles » visant à renforcer l'évolution et la mobilité interne.

INTERVIEW

Jérémy Lamri - JobTeaser PAGE 260

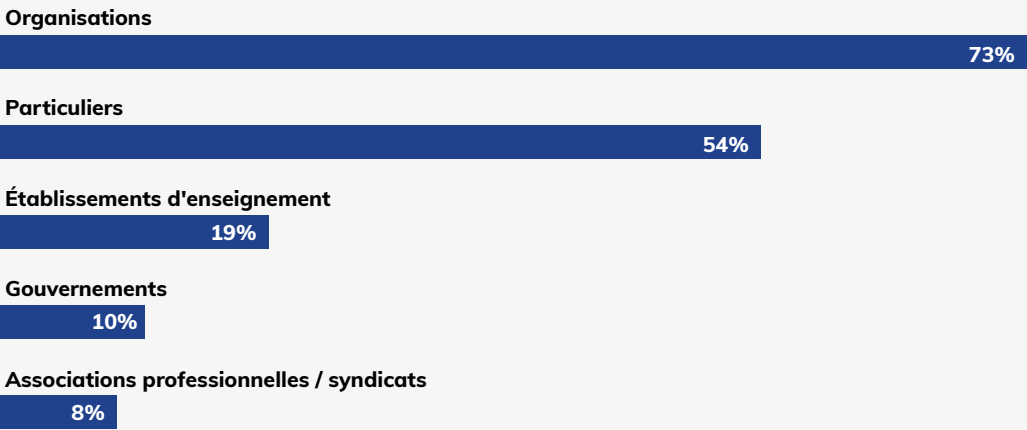
Amplifier l'engagement des entreprises dans l'apprenance des jeunes par des dispositifs d'alternance simplifiés

Tout le monde s'accorde à dire que la formation tout au long de la vie sera la clé du maintien (reskilling) et du développement (upskilling) des compétences des individus pour garantir la réussite des entreprises face à des environnements en mutation constante. Dans ces conditions, il est temps de considérer qu'au-delà du diplôme, l'une des responsabilités premières de l'entreprise est de s'engager dans la formation et l'adaptation des compétences, en particulier des jeunes qu'elle intègre pour leur premier emploi.

Le tout dernier rapport sur les tendances pour le capital humain produit en mai 2020 par Deloitte¹³⁴, confirme ce constat. En effet 73 % des entreprises interrogées considèrent qu'elles sont les principales actrices devant préparer les compétences qui seront à même de participer à l'adaptation de leurs modèles d'affaires. Plus avant, seules 19 % d'entre elles affirment que c'est de la responsabilité des établissements d'enseignement.

Les répondants ont été plus nombreux à identifier les organisations comme l'entité responsable du développement professionnel de la main d'oeuvre que toute autre partie prenante

Quelles sont les entités dans société qui, selon vous, sont les principales responsables du développement professionnel de la main d'oeuvre



Source : Enquête de Deloitte sur les tendances mondiales du capital humain, 2020

134 : Enquête de Deloitte sur les tendances mondiales du capital humain, 2020 – auprès de 8 949 entreprises.



INTERVIEW

Jérémie LAMRI

Directeur de l'Innovation et de la Recherche au sein de JobTeaser et Fondateur du Lab RH

“ Avec la crise actuelle, l'enjeu de la motivation et de l'engagement est central ”

Jérémie Lamri est un entrepreneur, cofondateur de Monkey tie, du Lab RH et du Hub France IA. Il dirige actuellement le Pôle Recherche & Innovation de JobTeaser, leader européen de l'emploi et de l'orientation des jeunes. Il a étudié à Oxford et HEC Paris, et est titulaire d'un Doctorat en psychologie de Paris Descartes. Il est l'auteur de deux ouvrages publiés aux éditions Dunod : *Innovations RH* et *Les Compétences du 21e siècle*. Conférencier sur les sujets du futur du travail, des RH, des organisations et écosystèmes, il enseigne également, à HEC Paris, Sciences Po Paris et Mines Telecom.

Quelles sont les tendances confirmées en 2020 ?

Un recrutement plus souple : la remise en cause du CDI par les entreprises ?

Avec l'évocation d'un gel des recrutements dans les médias, il peut sembler paradoxal en pleine crise de voir les entreprises rechercher des profils spécifiques de manière flexible.

Pourtant, le traditionnel CDI continue d'évoluer vers d'autres formes d'emploi plus « souples », comme le freelancing ou l'intérim, qui répondent à un besoin de transformation digitale accélérée. Un signal fort : certaines start-ups ont levé des fonds dans ce secteur cette année, comme Andjaro, un acteur de la gestion des effectifs en interne (13 millions d'euros) et qui propose des solutions de remplacement à la journée, ou à la semaine. L'intérim en ligne se développe aussi très fortement, avec des acteurs comme Badakan, pour gérer des missions de courte durée.

“ Lorsque le recrutement est en berne, la mobilité interne revient au-devant de la scène. C'est un sujet qui devient de plus en plus urgent dans une ère où un métier évolue tous les 2 à 3 ans ? ”

L'upskilling, le sujet phare des entreprises

Moins de recrutement signifie aussi une plus grande attention portée à la formation de ses collaborateurs. En effet, réfléchir au développement des compétences des salariés pour développer la compétitivité de l'entreprise est crucial en période de crise. La formation, et plus précisément l'upskilling, c'est-à-dire la montée en compétence des salariés, est un sujet urgent en 2020, et quelques pépites émergent sur le marché. My Skill Camp par exemple a levé des fonds (2 millions d'euros) cet été, ainsi que la start-up Strivr sur la formation par réalité virtuelle.

La mobilité interne et l'identification des compétences

Lorsque le recrutement est en berne, la mobilité interne revient au devant de la scène. Pilier de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC), elle représente un enjeu clé au sein des entreprises. Pour ce faire, la cartographie des compétences de chacun est une étape indispensable qui est complexe à maîtriser, même au sein des grands groupes. Si ce sujet est présent depuis de nombreuses années au sein des entreprises, il devient de plus en plus urgent dans une ère où un métier évolue tous les 2 à 3 ans. Les entreprises cherchent donc à développer des outils pertinents pour identifier

comment leurs équipes peuvent évoluer à court et moyen terme.

La dématérialisation massive

Cela fait 20 ans que les SIRH évoluent, mais la dématérialisation est devenue la norme en 2020. D'après Twilio, la crise actuelle a même accéléré la transformation digitale de 6 ans. À ce titre, la levée de fonds de l'entreprise Swile (ex-Lunchr), qui a dématérialisé la gestion des tickets restaurants, est un signe fort. D'autres entreprises de dématérialisation de la paie, comme Payfit, sont aujourd'hui en très forte croissance. Ce sujet de la dématérialisation est arrivé à pleine maturité, une très large proportion d'entreprises sont équipées aujourd'hui pour gérer les processus à distance.

Réinventer sa marque employeur

Pour les entreprises, il est difficile cette année d'entrer en communication avec les jeunes talents. Les forums de recrutements classiques ayant été tous annulés, elles doivent renforcer leur présence sur les réseaux sociaux, et réinventer leur approche pour rester visibles. Nous le voyons au sein de JobTeaser, la marque employeur est un vecteur d'attractivité très fort. Cela se manifeste largement par l'explosion des forums de recrutement virtuels qui se sont multipliés. La transparence et la capacité d'une entreprise à se mettre en avant de manière authentique fait la différence. Au-delà de Glassdoor qui permet de récolter des avis sur l'expérience des salariés et candidats, l'entreprise Choose my company a également levé des fonds cette année. Elle propose notamment des classements sur les entreprises, afin d'aider chacun à faire un choix éclairé.

Trois tendances clés se dessinent en 2021

“ 2020 signe le déclin de la notion de Chief Happiness Officer pour se recentrer sur des enjeux de motivation qui sont clés dans la mise en place d'un télétravail généralisé ”

L'engagement des collaborateurs et la gestion des risques psycho-sociaux

La crise mondiale a été un coup dur pour de nombreuses entreprises, même pour celles qui en ont bénéficié économiquement, et qui ont dû gérer une « crise de croissance ». Dans tous les cas, l'enjeu de la motivation et de l'engagement est central, tout autant que la

gestion des risques psychosociaux. En effet, si les RH ont moins de possibilités d'observer les signaux faibles et d'échanger avec les salariés, ils vont devoir repenser leur dispositif à distance. 2020 signe aussi le déclin de la notion de Chief Happiness Officer, pour se recentrer sur des enjeux de motivation qui sont clés dans la mise en place d'un télétravail généralisé.

Une formation toujours plus digitale et collaborative

La formation au sein de l'entreprise, résolument tournée vers des solutions à distance, est en train d'être entièrement repensée. En effet, si une entreprise n'est plus limitée par l'espace et la logique d'une salle, il est possible d'inviter de nouveaux contributeurs au-delà de l'entreprise afin d'enrichir chaque session. L'apprentissage se faisant aussi de manière active, de nombreuses plateformes se développent pour proposer des expériences immersives. De nouvelles dynamiques se créent en ce sens, afin d'enrichir le contenu mis à la disposition des collaborateurs.

La marque employeur « augmentée »

La fin des mesures de distanciation physique n'est pas arrivée et les entreprises ne peuvent pas se permettre de disparaître. Elles se doivent de rester attractives et présentes à l'esprit des jeunes talents, soit via des actions ciblées sur les réseaux sociaux, la publicité en ligne, mais aussi en misant sur ses collaborateurs pour en faire de vrais ambassadeurs de marque, par des logiques communautaires ou réseaux d'alumni. Cette logique est très intéressante notamment pour les établissements d'enseignement supérieurs, mais aussi pour les entreprises.

Propos récupérés par Mme Yvane Le Dot,
Coach Carrière Diplômés Entreprises,
école Centrale de Nantes

Parallèlement, les recruteurs s'accordent à penser que le diplôme n'est pas suffisant, voire inadapté pour permettre aux jeunes de contribuer efficacement aux transformations de leurs organisations. Pêle-mêle, il leur est reproché de ne pas avoir d'expérience, de ne pas avoir réalisé de stages probants et encore de ne pas disposer des soft skills, dont certaines sont pourtant fortement liées à la culture de l'entreprise. Et de fait, cela limite d'autant l'intégration de ceux dont le CV ne réunit pas connaissances, expériences et soft skills.

Bien sûr, des dispositifs permettant aux entreprises de s'engager directement dans la préparation des jeunes existent. L'apprentissage en France et en Allemagne en font partie. De même que la formation dite « duale » ou encore les « student contracts » spécifiques à l'Allemagne. Les graduates programmes avec l'accent porté sur le développement individuel poursuivent une finalité semblable. Les modalités de sélection et de fonctionnement de ces dispositifs diffèrent. Cependant ils ont en commun de reposer sur l'alternance entre des périodes d'enseignement et de mise en pratique en entreprise.

L'employeur s'engage dans le transfert de savoir-faire et contribue à l'adoption des codes comportementaux et des compétences propres à son organisation. De son côté, le jeune acquiert les connaissances nécessaires à l'exercice de son métier (hard skills) tout en développant ses soft skills par son intégration dans un collectif de travail.

Par ailleurs, les obligations et formalités administratives sont particulièrement lourdes pour initier et organiser le suivi d'un contrat d'apprentissage jusqu'à son terme. L'enquête Besoin de Main-d'œuvre 2018¹³⁵ a montré que les principales raisons pour lesquelles les entreprises n'avaient pas eu recours à l'apprentissage étaient :

- Le type de contrat qui ne correspondait pas aux profils recherchés (67 % des répondants) – ce qui renvoie notamment au fait qu'il est souvent vécu par les jeunes (et leurs parents) comme une voie « dégradée » d'accès à l'emploi ;
- Et les difficultés organisationnelles liées aux procédures (contraintes administratives, déclarations, formalisme, etc.). De fait, autant les grandes entreprises ont des départements RH suffisamment structurés pour gérer les contrats par alternance, autant ces contraintes représentent des freins majeurs pour les plus petites, bien qu'elles soient les plus nombreuses à y avoir recours.

Ce dispositif est encore largement perçu comme une filière pour les jeunes en situation d'échec scolaire voire d'accès « dégradé » à l'emploi. Il demeure jugé moins attractif pour des jeunes (et leurs parents) suivant un cursus Bac +3/4, malgré son ouverture depuis plusieurs années aux niveaux Bachelor et Master. À noter que selon la Conférence des Grandes Écoles, 180 000 étudiants du supérieur (soit 40 % du total des apprentis) suivent la voie de l'apprentissage.

Or, alors que l'alternance sous ses différentes formes (apprentissage, formation duale, Werkstudent) est très répandue en Allemagne et constitue un débouché quasiment certain vers une embauche dans l'entreprise, il apparaît que c'est beaucoup moins le cas en France.

Ainsi, l'enquête 2018 sur l'insertion professionnelle des apprentis (IPA) du ministère de l'Éducation nationale note que moins de la moitié (44 %) des ex-apprentis travaillent dans l'entreprise où ils ont effectué leur apprentissage ; et que lorsqu'ils travaillent, 56 % des ex-apprentis ont un CDI (contrat à durée indéterminée), 26 % sont en CDD (contrat à durée déterminée).

L'alternance existe depuis le début du 20^e siècle et est très fortement ancrée dans la culture d'intégration d'un certain nombre de secteurs d'activité, notamment ceux du bâtiment des industries métallurgiques et de l'hôtellerie-restauration. Cependant, l'accumulation de contraintes administratives et d'exigences a fait que les dispositifs formels d'apprentissage et d'alternance ont pu perdre de leur attrait au fil des années. Ainsi, jusqu'à la réforme de 2018, les effectifs se sont lentement contractés d'année en année.

À cela plusieurs raisons. Tout d'abord l'apprentissage en France repose sur le versement de la taxe éponyme, faisant qu'elle est vécue par beaucoup d'entreprises comme une contrainte, plus qu'un investissement. À noter que l'apprentissage en Allemagne n'est pas lié à une taxe et relève du simple engagement de l'employeur.

Les niveaux de rémunérations proposés peuvent également constituer un frein quand on sait que les 18-20 ans perçoivent entre 43 % en première année et 67 % du salaire minimum en troisième année (de 53 % à 78 % du salaire minimum pour les apprentis de 21 et 25 ans).

Enfin, pour être éligibles, les formations par apprentissage et les métiers visés doivent être référencés au Répertoire

National des Compétences Professionnelles, lequel prend du temps à être mis à jour au fur et à mesure de l'évolution, ou de l'apparition de nouveaux métiers.

Malgré, ces lourdeurs, l'alternance a fait ses preuves.

Dans ces conditions, n'y a-t-il pas lieu de la débrider pour permettre à un plus grand nombre d'entreprises de s'engager dans cette voie et d'attirer davantage de jeunes en particulier ceux inscrits dans les filières tertiaires ?

10 facteurs clés de succès pour des Contrats d'Alternance Apprenante (C.A.A.) jeunes étudiants

Nous avons listé ci-dessous les facteurs que les C.A.A. pourraient intégrer afin de garantir leur succès pour les jeunes et leurs entreprises d'accueil :

- Un contrat ouvert aux jeunes ayant complété avec succès leurs deux premières années d'études postérieures au Baccalauréat (Abitur en Allemagne et A-Level en Grande-Bretagne) ;
- Un programme d'une durée minimale de deux à trois ans afin de garantir le développement des compétences en entreprise et la poursuite concomitante des études jusqu'au niveau Bachelor ou Master ;
- Des périodes d'immersion en entreprise de deux à trois jours par semaine, tout en préservant la souplesse nécessaire au suivi des études et à la passation des examens ;
- Un programme agile constitué de missions et d'expériences diversifiées de manière à enrichir le parcours d'apprenance et à tester la motivation du jeune et ses capacités dans différents contextes de travail à l'instar des graduate programs ;
- Un accompagnement tout au long du contrat réalisé par un tuteur dont la mission principale est de le coacher, répondre à ses questions et faire le lien avec ses différents managers et interlocuteurs ; Une rémunération attractive qui soit équivalente ou supérieure aux salaires minimaux nationaux ou de la branche professionnelle. À noter que les European Criteria for Quality Internships¹³⁶ définis pour les stagiaires par le programme européen SPRINT « Standardize best PRactices about INternships » propose que la rémunération ne soit pas inférieure à 70 % de la rémunération établie par convention collective, ou à 70 % du revenu médian ou ne soit pas être inférieure aux seuils de pauvreté nationaux¹³⁷ tout en recommandant de retenir le niveau le plus favorable ;
- Un contrat donnant lieu à exonération de charges patronales et contributions sociales salariales¹³⁸ ;
- Le contrat pourrait également faire l'objet de subventions (ou d'un crédit d'impôt) financées par l'État ou les Régions sous la forme d'une prime dont 30 % serait versée à la signature du contrat et 70 % à la fin du programme à la condition que le jeune soit embauché en CDI ou en CDD pour une durée minimale (par exemple d'un an) ;
- Des points d'étapes réguliers et un bilan de fin de contrat donnant lieu à une évaluation des compétences acquises qui soit menée conjointement par l'entreprise et le jeune sur la base de critères acceptés et objectifs ;
- La remise en fin de contrat d'un document écrit validant et attestant des compétences acquises. Ce document pourrait se matérialiser par un certificat ou un badge conçu conjointement avec l'établissement d'enseignement.

135 : Les besoins en main d'œuvre en 2018, Pôle emploi.

136 : Les « Critères européens pour des stages de qualité » résultent du programme SPRINT cofinancé par Erasmus + qui a été initié en septembre 2017 et piloté par le Comité Européen de Normalisation avec pour finalité d'améliorer l'intégration des personnes sur le marché du travail en créant des critères de qualité communs pour les stages en Europe.

137 : Pour la France en 2019, le revenu médian est de 1 855 euros net/mois et le seuil de pauvreté de 1 023 euros/mois – source Eurostat
138 : Les contrats pourraient également faire l'objet de subventions (ou d'un crédit d'impôt) financées par l'État ou les Régions sous la forme d'une prime dont 30 % serait versé à la signature du contrat et 70 % à la fin du programme à la condition que le jeune soit embauché en CDI ou en CDD pour une durée minimale (par exemple d'1 an).

III. Vers des ATS ouverts et interconnectés à un écosystème élargi

Selon une étude réalisée en France par l'Apec¹⁴⁰, 27 % des entreprises étaient déjà équipées d'un logiciel d'aide au recrutement et près de 66 % des entreprises de plus de 1 000 personnes utilisent un ATS.

Dans une large majorité, les processus relatifs au recrutement sont une brique autonome des SIRH. Ils gèrent d'une manière automatisée l'ensemble des fonctionnalités de création des offres, de publication et d'interaction avec les candidats qui postulent sur les sites carrières et les réseaux sociaux sur lesquels elles auront été publiées. Les ATS permettent surtout de filtrer des candidatures en nombre et produisent de nombreuses data, notamment de mesure de l'efficacité des campagnes de recrutement en fonction des canaux mobilisés. L'un de leurs principaux intérêts est de faire gagner un temps précieux aux équipes de recrutement tout en contribuant à améliorer significativement l'expérience du candidat grâce à leurs automatismes et aux fonctionnalités censées apporter plus de fluidité dans le parcours candidat.

Les ATS sont donc de formidables outils de gestion des phases amont du recrutement (sourcing, publication, suivi des candidatures, interaction candidat). Cependant plus rares sont ceux qui sont couplés avec les outils de workforce planning (gestion prévisionnelle des emplois) et d'évaluation des compétences.

Et pourtant, c'est certainement là que git tout le potentiel des ATS en permettant aux organisations d'avoir l'agilité nécessaire pour adapter leurs recrutements à l'évolution continue de leurs besoins propres et à celle des attentes de leurs cibles candidats (cf. La GPEC pour identifier les compétences de demain pour mieux recruter ensuite).

Or quand bien même les fournisseurs d'ATS font en sorte de proposer chaque jour de nouvelles fonctionnalités, l'absence de connexion à ce qui constitue le cœur de

l'entreprise est un facteur particulièrement limitant. En matière de recrutement, plausiblement plus encore qu'ailleurs, le « one size fits all » n'existe pas.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le peu d'interconnexion des ATS avec les environnements internes et externes.

La non-maitrise directe des SIRH par les directions des ressources humaines est le premier. Dans la grande majorité des organisations, les ATS sont gérés par la direction des systèmes d'information, et c'est à son bon vouloir d'accepter, ou non, d'y brancher d'autres couches logicielles.

Le second est lié aux difficultés inhérentes au couplage de solutions logicielles externes à des ATS le plus souvent conçus par leurs fournisseurs comme des environnements fermés. Quel DRH n'a pas le souvenir d'avoir dû se battre pour obtenir de son fournisseur que celui-ci intègre une nouvelle fonctionnalité ? Ou encore la création d'un API (Application Programming Interface - Interface de programmation d'applications) afin que plusieurs solutions dialoguent entre elles et viennent nourrir l'ATS ? Par essence les fournisseurs d'ATS sont particulièrement rétifs à la mise en place de spécifications sortant du cadre comme à l'adjonction de solutions externes. Pour partie leur réticence est justifiée, notamment afin de garantir la stabilité des outils et par souci de conserver un haut degré d'homogénéité d'un client à l'autre.

Le dernier est le manque de compétences des recruteurs en data et en analyse de la data pour imaginer des usages, des croisements de sources qui permettront d'affiner les critères de recrutement et d'évaluation et de renforcer l'efficacité de leurs campagnes de recrutement.

Vers des ATS ouverts, dynamiques et transparents

Et pourtant la performance des ATS de demain reposera à l'évidence sur leur capacité à être ouverts, dynamiques et totalement transparents pour leurs utilisateurs :

- Ouverts en permettant d'y associer des briques logicielles externes comme de les connecter à des solutions sur le cloud (par exemple à des solutions en ligne d'analytics du marché des talents) ;
- Dynamiques en sorte d'être capable d'adapter en continu les descriptifs des postes ouverts au recrutement, le matching et les évaluations des candidats aux changements permanents des postes et de leurs compétences ;

- Transparents en apportant aux recruteurs des analytics facilement compréhensibles sur : le résultat des campagnes de recrutement, les raisons pour lesquelles certaines candidatures ont pu être rejetées¹⁴¹, sur les écarts entre les compétences recherchées et celles des candidats, sur les besoins de recrutement futurs et d'évolution du marché des talents.

L'adaptation des ATS à des contextes en changement permanent ne pourra cependant se faire qu'à la condition que les directions des ressources humaines aient la pleine responsabilité de l'informatique RH et que les directions des systèmes d'information agissent

en tant que facilitateurs. Elles devront en outre, intégrer en leur sein des spécialistes de l'analyse de la data, capables de comprendre les algorithmes et d'imaginer les apports et articulations possibles entre les différents outils logiciels couplés aux ATS.

IV. L'I.A. demain : l'I.A. à tous les étages ?

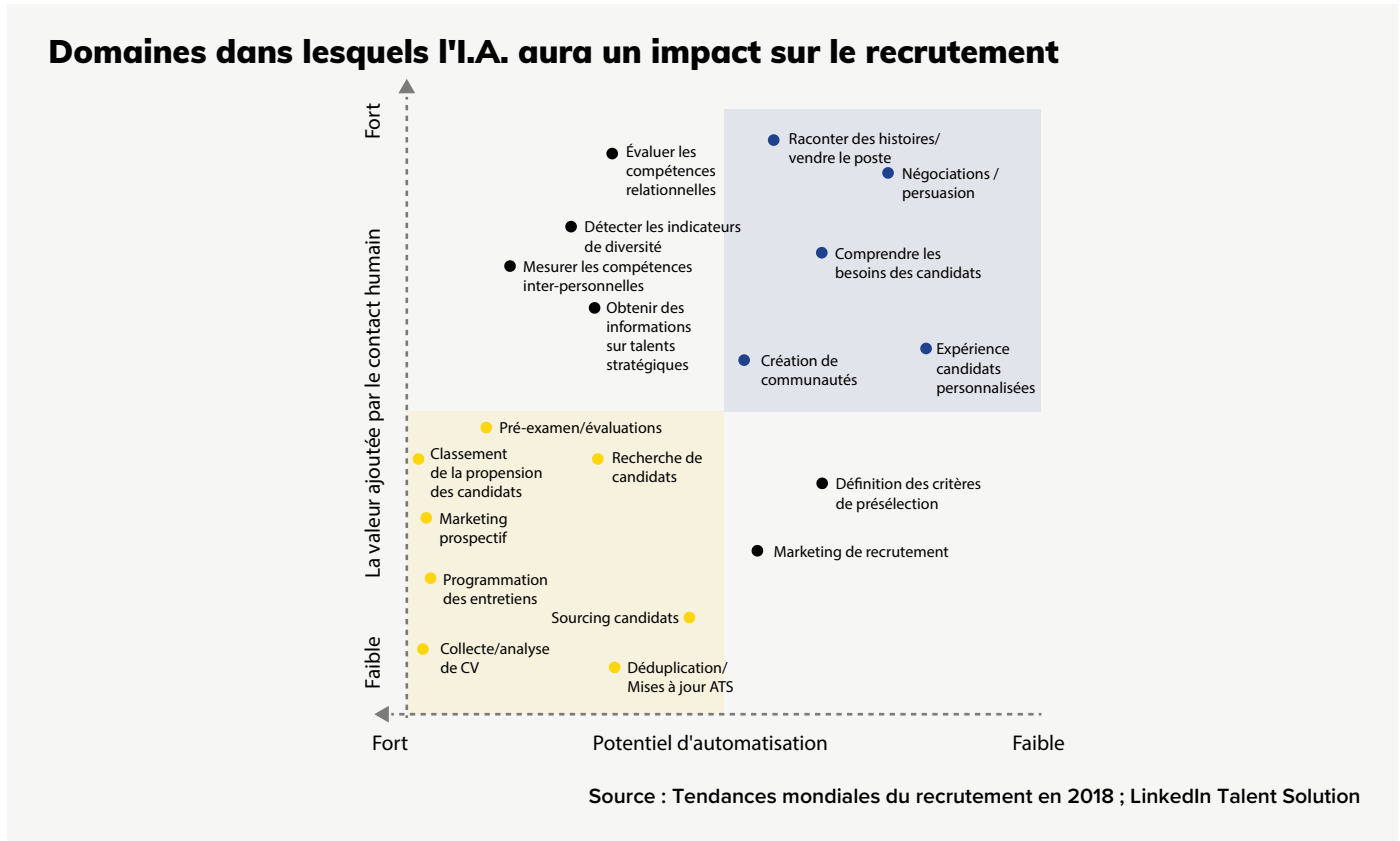
Vers une place centrale des outils d'intelligence artificielle dans le processus de recrutement

L'intelligence artificielle dans le recrutement, c'est comme le gaz et l'eau chaude... à tous les étages. Elle s'invite dans toutes les étapes.

compétences ».

Comme le note **Tristram Hoolley** de l'Institute of Students Employers « Si les outils d'intelligence artificielle étaient jusqu'il y a peu, surtout utilisés pour les toutes premières étapes du processus de recrutement [pour le sourcing, le tri et le fléchage des candidatures vers les offres], ils occupent désormais une place beaucoup plus centrale. Ils sont au cœur du recrutement et interviennent de plus en plus aux stades des entretiens et de l'évaluation des

C'est un fait, et à l'évidence une tendance profonde pour les prochaines années. La lecture du graphique ci-après, tiré d'un rapport réalisé par LinkedIn en 2018 sur les tendances du recrutement, montre ainsi que les DRH considèrent que l'I.A. va impacter quasiment toutes les strates du recrutement. Cependant l'implication de l'humain se fera pour les étapes les plus critiques, notamment l'évaluation des compétences relationnelles, le cultural fit et les critères de diversité.



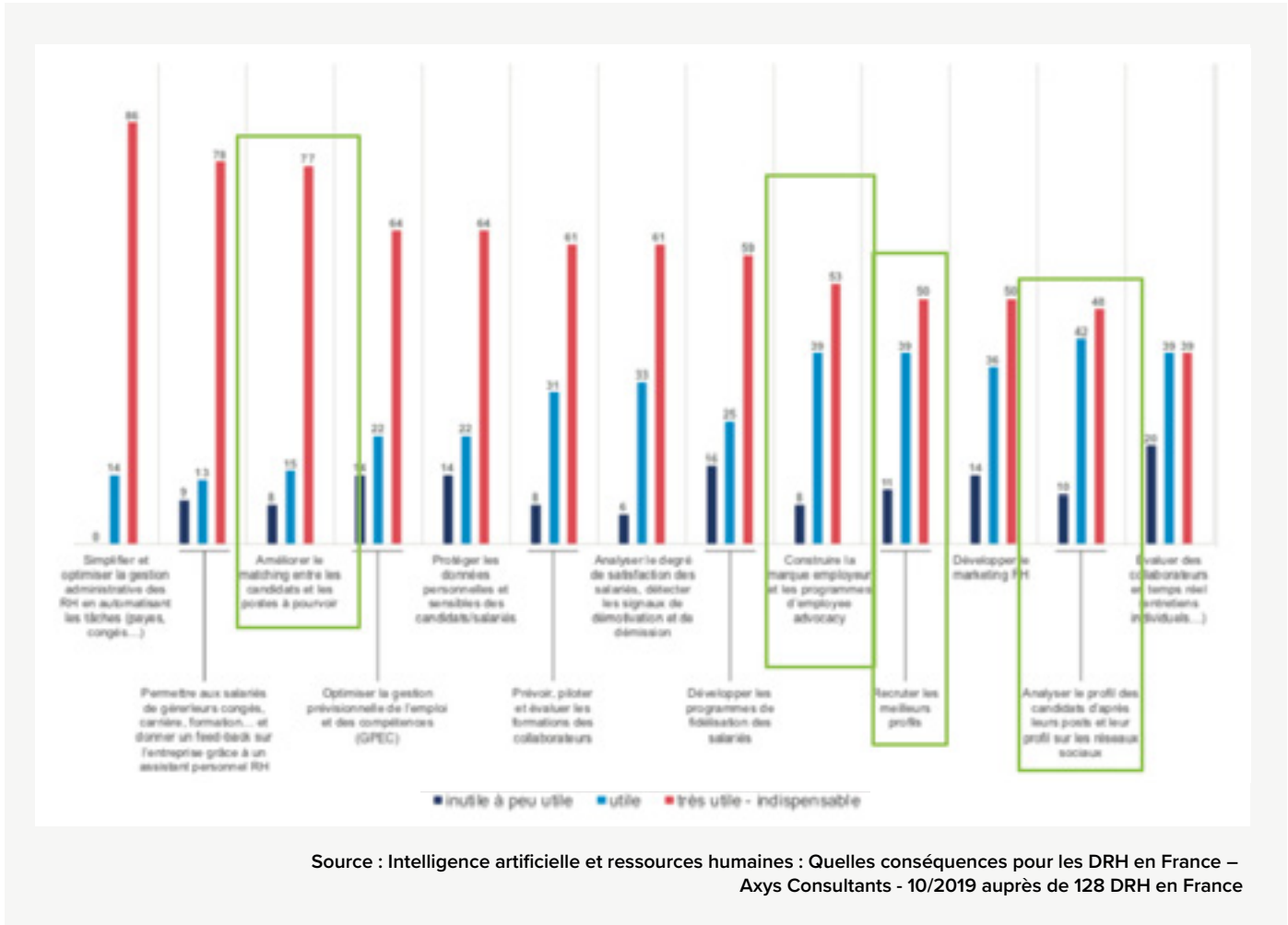
140 : Les progiciels de recrutement en 2016 : Quel équipement ? Quels usages ? – Apec 2017-N°28.

141 : Important au regard des enjeux de diversité et d'inclusion cf. Josh Bersin, directeur du cabinet de conseil en ressources humaines Bersin by Deloitte, «La plupart des entreprises ont des milliers de CV qui se trouvent dans une base de données qu'elles n'ont jamais consultée». En fait, 75 % d'entre eux ne sont jamais vus par une personne réelle.

Les DRH et l'I.A. : les outils de recrutement sont une des priorités pour demain

Bien qu'encore peu mobilisés, les DRH fondent cependant de grands espoirs dans le digital et l'I.A. pour les aider dans la gestion de leurs recrutements. Ainsi dans l'enquête réalisée par le Cabinet RH Axys Consultants fin 2019¹⁴², ils indiquent que le recrutement est le second domaine, après la gestion administrative des RH, dans lequel ces technologies vont leur permettre

d'améliorer leurs performances. Plus spécifiquement ceux-ci les jugent très utiles, voire indispensables pour : le matching entre les candidats et les postes à pourvoir (77 %), le développement de la marque employeur (53 %), le recrutement de meilleurs profils (50 %) et l'analyse des profils candidats sur les réseaux sociaux (48 %).



Certes, une remarque fréquemment exprimée par les professionnels des RH est le manque de recul pour pouvoir juger de l'efficacité des solutions adoptées sur le long terme et la difficulté à les connecter à leurs ATS. Ils sont définitivement validés qu'après des périodes de tests sur plusieurs années à l'échelle de différentes divisions utilisatrices.

Cependant, au-delà de la crainte d'une désappropriation d'une partie de leur mission exprimée par les recruteurs, on peut imaginer que ces solutions d'intelligence artificielle sont encore aujourd'hui aux prémices de ce qu'elles seront en mesure d'apporter. Ceci est valable en particulier dans le domaine de l'évaluation des soft skills, et les DRH y croient. 61 % pensent que l'I.A. va permettre de recruter de meilleurs candidats.

INTERVIEW

Jean Pralong - EM Normandie

Digitalisation, dématérialisation, intelligence artificielle : des concepts différents souvent confondus

La **dématérialisation** consiste à transférer des informations d'un support papier à un support numérique. Typiquement, les tests psychométriques auparavant réalisés sur supports papier et analysés « à la main » ont été dématérialisés dès lors qu'ils sont réalisés sur un logiciel ou sur une plateforme en ligne.

De la même manière, au lieu de consulter des CV papier, leur dématérialisation sous un format électronique permet au recruteur de les stocker et les consulter sur son ordinateur.

À ce stade, la dématérialisation ne permet rien de plus si ce n'est de réaliser des opérations relativement simples – que ce soit de trier les réponses à un test psychométrique ou des CV récupérés en réponse à une offre – par exemple sur la base du diplôme.

La **digitalisation** est le prolongement de la dématérialisation et fait intervenir, en complément à la saisie ou la récupération d'informations numérique, des programmes permettant d'opérer des tris, d'interagir avec la personne qui saisit une information ou encore de déclencher des automates. Ceci sur la base d'algorithmes.

Dans le cas d'un candidat n'ayant pas répondu avoir les cinq ans d'expérience professionnelle requis, la combinaison d'opérations de tri introduites dans un algorithme et d'un automate peut par exemple permettre l'envoi automatique d'une réponse de rejet de sa candidature. Et ce, bien que le RGPD stipule qu'aucune décision ne doit être prise par un algorithme, mais par un humain.

De même, trier des CV sur la base de critères prédéfinis afin d'isoler ceux qui matcheront avec les exigences (critères) établis pour le poste n'est pas de l'intelligence artificielle. Mais surtout, la digitalisation avec les algorithmes qui lui sont associés ne produira QUE les résultats et les actions qui auront été préalablement définis.

L'intelligence artificielle, à la différence de la digitalisation, consiste, via des algorithmes d'apprentissage automatisés, à permettre à la machine d'apprendre au fil des informations traitées et de trouver par apprentissage la réponse la plus pertinente à une question.

En cela, l'**intelligence artificielle** imite, ou se substitue à l'humain dans certaines fonctions professionnelles comme les chatbots, qui peuvent assurer une partie du des interactions candidats en détectant des patterns de régularités et émettre les réponses qu'elle jugera les

plus appropriées.

Deux types d'intelligence artificielle existent. L'I.A. faible et l'I.A. forte. L'I.A. faible est régie par des algorithmes qui vont calculer la probabilité associée aux différentes solutions possibles (c'est-à-dire celles sur lesquelles on a entraîné l'algorithme en amont). L'I.A. faible va déterminer la meilleure des solutions parmi celles possibles (c'est-à-dire la probabilité de vraisemblance la plus importante ou la solution la plus probable). Sa limite étant que si la solution n'a pas été préalablement inscrite au catalogue, l'I.A. sera incapable de donner la « bonne réponse » (telle qu'évaluée par un humain), mais seulement celle qu'elle jugera la plus probable.

L'I.A. forte en revanche est capable d'apprendre et d'apporter sa solution en combinant ce qu'elle sait et ce qu'elle a appris par elle-même au fil des nouvelles informations récupérées. Elle est ainsi capable d'adapter ses réponses au fur et à mesure de son apprentissage. Par exemple un chatbot conversationnel peut être de l'I.A. faible ou forte. Pour illustrer le premier cas, lorsqu'il est demandé à un candidat dans quelle ville souhaite-t-il travailler et qu'il répondra « Lion » et que le chatbot lui retournera les offres de postes sur ce département malgré son erreur de saisie, nous avons affaire à de l'I.A. faible. L'algorithme va comparer les réponses possibles qui auront été préalablement listées (Lion, Lyon, Lions, Lyons) en correspondance avec Lyon et retourner la bonne solution.

En reprenant le même exemple, dans le cas de l'I.A. forte, la machine va non seulement mobiliser la bibliothèque de réponses qui lui aura été donnée, mais aussi la compléter avec toutes les autres réponses rencontrées au fil des interactions sur le chatbot, pour in fine les comparer et être capable de trouver par elle-même la meilleure solution à apporter.

En somme, la particularité de ce que l'on appelle communément l'intelligence artificielle, le plus souvent par référence à l'I.A. forte, est de développer grâce au machine learning - deep learning (notamment l'exploitation d'énormes quantités de données), une capacité à « raisonner » au-delà de ce que l'être humain lui aura appris.

Appliquée au recrutement, l'intelligence artificielle apporte aux recruteurs des gains majeurs en termes de finesse, en particulier dans le domaine de l'évaluation des skills ; de temps en les libérant des tâches fastidieuses que sont le tri et la gestion du processus de recrutement, pour in fine pouvoir se consacrer davantage aux échanges directs avec les talents.

142 : Intelligence artificielle et ressources humaines : Quelles conséquences pour les DRH en France – Axys Consultants - octobre 2019.



INTERVIEW

Jean PRALONG

Titulaire de la chaire
compétences, employabilité et
décisions RH de l'EM Normandie

“L'I.A. c'est un algorithme digitalisé qui va reproduire une décision humaine”

Jean Pralong est psychologue et docteur en gestion des ressources humaines. Il a été consultant en gestion des carrières, manager dans un cabinet de conseil RH et responsable du développement RH. Depuis 2008, il est professeur de gestion des ressources humaines à NEOMA Business School, où il est titulaire de la Chaire Nouvelles Carrières. En 2013, il crée Saven, entreprise qui édite des tests psychométriques destinés à la gestion des ressources humaines et issus de ses travaux de recherche. Depuis 2015, il fait partie des experts francophones de Harvard Business Review. Depuis avril 2017, il est directeur du Pôle Recherche du Lab RH. À depuis de septembre 2018, il est professeur de GRH à l'École de Management de Normandie. Depuis mai 2019, il est titulaire de la chaire Compétences, Employabilité et Décision RH de l'École de Management de Normandie. Jean est également auteur de travaux critiques sur plusieurs notions régulièrement utilisées en gestion des ressources humaines (vocation, génération, projet, personnalité).

À quoi sert l'I.A. dans le métier de recruteur ?

Je voudrais tout d'abord apporter une clarification en ce qui concerne la différence entre algorithme, intelligence artificielle et logiciel.

Un algorithme est une suite d'opérations ou d'actions. Il peut être humain ou digitalisé, pour devenir un logiciel. Quand je vais dîner au restaurant, j'utilise un algorithme : les étapes comme entrer, attendre d'être placé, recevoir la carte ou commander sont des opérations logiques qui s'enchaînent dans un ordre précis, dans ce cas suivi par un humain.

L'I.A. c'est un algorithme digitalisé qui va reproduire une décision humaine. Mais derrière les résultats produits par une I.A., il y a toujours des algorithmes. Elle doit donc être explicable et j'invite les recruteurs à bien comprendre ce que produisent les outils digitaux qu'ils peuvent être conduits à utiliser dans l'exercice de leur métier.

“ Le métier de recruteur est de tisser une relation et pas uniquement d'évaluer et de s'en remettre au seul recours à l'I.A. ”

Maintenant, s'agissant de la digitalisation et de l'I.A. dans le recrutement, il y a au fond deux visions du métier. Une première qui consiste à considérer que le recrutement est quelque chose d'objectif. C'est-à-dire qu'il devrait y avoir des outils capables d'évaluer les caractéristiques des candidats de façon à les comparer aux besoins d'un poste et de déterminer objectivement qui est le meilleur candidat pour le poste. C'est une vision très scientifique vers laquelle tirent les éditeurs de logiciels et l'I.A. Ainsi le recrutement aurait une forme d'objectivité absolue. Derrière cette image, il y a une vision du métier de recruteur, qui s'assimile à celle des « cueilleurs », dont le métier serait de cueillir des candidats et de repérer ceux qui ont les caractéristiques objectives les plus fiables pour occuper le poste.

Il y a une deuxième vision, qui certes s'accorde sur le fait que les caractéristiques des candidats doivent être objectivées, mais qui va considérer que le recrutement ne s'arrête pas là et que le métier de recruteur c'est un métier de « tisseur » par lequel il faut tisser une relation entre un candidat et un manager, un candidat et une entreprise. Cela veut dire que le métier de recruteur est de tisser une relation et pas uniquement d'évaluer et de s'en remettre au seul recours à l'I.A.

“ Le vrai débat est, comment les utilisateurs vont s'en saisir et quels contrôles mettront-ils en place sur de pareils dispositifs ? ”

Quelles sont les questions que soulève l'I.A. en matière de recrutement ?

La première question est : que fait l'I.A. ?

Aujourd'hui, on sait plein de choses sur ce qui marche et ce qui ne marche pas pour évaluer les candidats. Par exemple, les solutions qui permettent de lire des mots clés sur un CV, on sait que cela va marcher dès lors que l'on est capable de lister les bons mots clés et de faire un travail précis d'identification des compétences et de ces dits mots clés. On sait en revanche que l'usage des tests de personnalité est particulièrement désuet. Utiliser l'I.A. avec des outils qui vont trier les candidats avec des tests de personnalité, on sait bien que cela ne marche pas très bien. Il faut donc dépasser la partie émergée de l'iceberg I.A. et comprendre ce que font les algorithmes qui sont derrière.

La deuxième est : qu'est-ce qui se passe quand l'I.A. ne se contente pas d'utiliser des algorithmes, mais qu'elle apprend de nouvelles réponses : l'I.A. « deep learning » ?

Par hypothèse, personne ne sait ce qui va en sortir. Ceci soulève un problème qui échappe au champ scientifique. Le vrai débat est, comment les utilisateurs vont s'en saisir et quels contrôles mettront-ils en place sur de pareils dispositifs ?

La troisième et qui, selon moi, est le vrai débat à propos de l'I.A. est : Qu'en font les recruteurs qui l'utilisent et qu'en pensent-ils ?

Ceci m'amène à questionner fortement la place du recruteur dans l'utilisation qu'il fait de l'I.A. Ceci renvoie à une question relative à la différence entre le travail prescrit et réel. Beaucoup de logiciels ont tendance à réduire le recrutement à un process. À prendre en charge des bouts de process et à les digitaliser. Donc à renvoyer le travail du recruteur à une posture de travail prescrit et non à du travail réel. Est-ce que le recrutement est un process que l'on suit de façon séquentielle ? À mon sens,

le travail du recruteur est itératif. Il va aller chercher des CV, il va les regarder, les trier et souvent revenir à la première liste de CV pour finalement s'intéresser à des profils qu'il n'aura pas retenus en première instance.

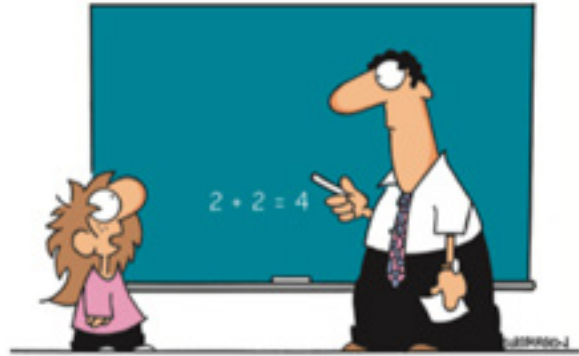
En mettant en avant une lecture très abstraite et processée du travail, il est possible que l'I.A. s'éloigne de ses utilisateurs. Et que ses utilisateurs aient tendance, et c'est souvent le cas, à détourner le process. Une recherche que nous avons réalisée sur des entreprises qui trient les CV automatiquement au moyen d'algorithmes, nous a conduit à observer que dans beaucoup d'annonces de recrutement, les candidats étaient invités à la fois à postuler en ligne et à envoyer directement leur CV au service de recrutement.

En procédant ainsi les recruteurs se disaient que si l'algorithme bloque quelques CV, ils auraient toujours la possibilité d'avoir accès à l'intégralité des candidatures.

En fin de compte le recruteur « double » la machine, ce qui témoigne d'un certain manque de confiance des utilisateurs envers l'I.A. Plus au fond, il est essentiel que les recruteurs aient une compréhension fine de ce que font les algorithmes qu'ils utilisent dans leur métier au quotidien de manière à savoir où poser leurs limites de confiance.

V. Détecter les potentiels avec l'évaluation des candidats par l'I.A.

C'est sur le volet de l'évaluation que l'I.A. semble la plus porteuse de promesses et d'espoirs de la part des recruteurs. D'aucuns y voient d'abord le moyen d'objectiver la sélection en évitant l'écueil des biais de perception relevés à l'encontre des entretiens traditionnels. L'I.A. est vue comme plus performante que les entretiens traditionnels pour évaluer les soft skills. Par contraste, dans son rapport sur les tendances mondiales du recrutement, LinkedIn note ainsi que 63 % des recruteurs considèrent qu'il est difficile d'évaluer les soft skills au travers des entretiens traditionnels et pour 57 % de comprendre les faiblesses des candidats.



« Comment puis-je faire confiance à vos informations alors que vous utilisez une technologie aussi obsolète ? »

L'exemple des entretiens vidéo analysés par l'I.A.

L'analyse automatique des entretiens vidéo est devenue ces dernières années le nouveau champ d'application de l'I.A. pour l'évaluation des soft skills. À la fois chargée de promesses et sujet à débats quant à son efficacité réelle, elle apparaît, après les outils d'analyse prédictive des compétences sociales (cf. Des solutions prédictives d'identification des soft skills prometteuses), comme le nouvel eldorado de l'intelligence artificielle.

En l'espèce, l'analyse automatique des entretiens vidéo repose sur des algorithmes destinés à mesurer les soft skills par l'observation du langage, du ton de la voix (analyse des fréquences vocales) et des expressions faciales des candidats. Proposés par des sociétés comme Easyrecrue ou Hirevue, leurs algorithmes analysent 350 données différentes basées sur l'utilisation de mots passifs ou actifs, la longueur des phrases, mais également le ton de la voix, le débit de parole et les expressions faciales, etc. Ces algorithmes vont déterminer quels candidats présentent des expressions faciales et des caractéristiques linguistiques similaires aux candidats qui ont été associées aux meilleures performances à l'ici d'entretiens passés (sur lesquels on a entraîné les algorithmes au préalable).

La promesse première de ces solutions reposant sur l'intelligence artificielle est de permettre aux organisations d'évaluer l'aptitude des candidats de façon plus neutre et objective qu'un recruteur ne pourrait le faire, en éliminant les biais qu'il pourrait intégrer dans ses choix.

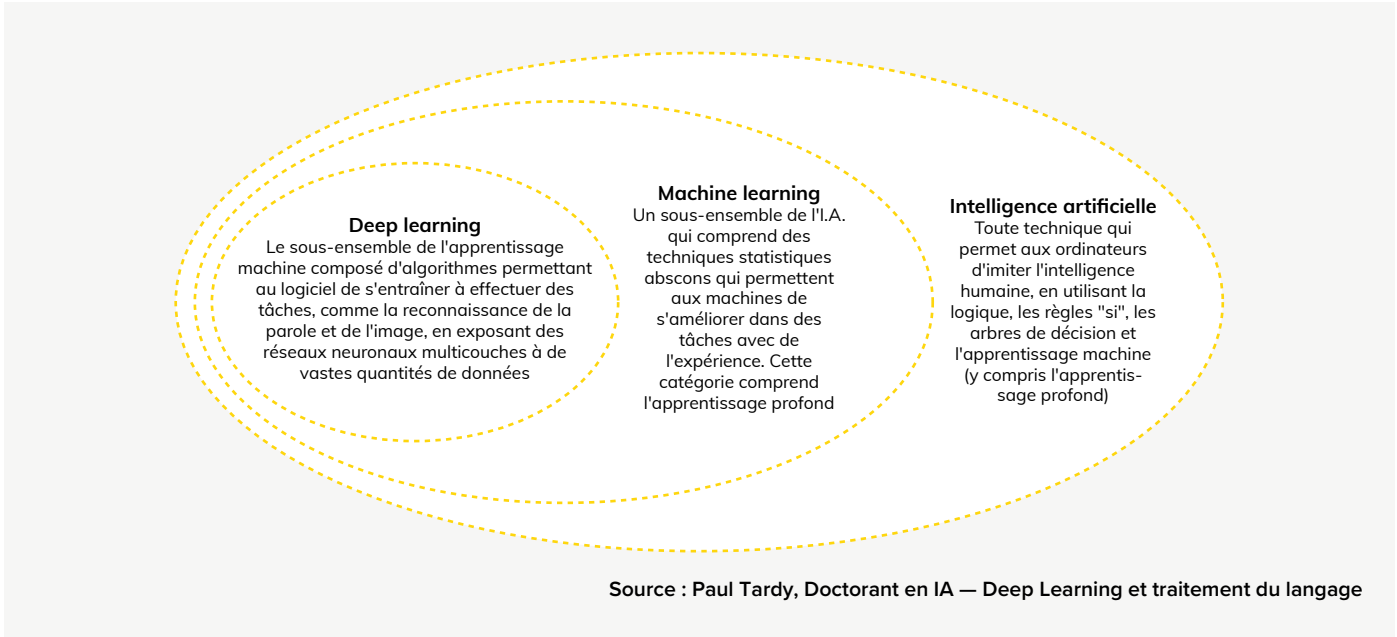
L'autre grande promesse de ces solutions est d'accroître la diversité des profils qui postulent, de recruter sur le potentiel et non sur un diplôme ou les expériences passées, et enfin de diminuer radicalement la durée des processus de recrutement.

Ainsi le groupe Unilever, l'un des plus importants recruteurs de jeunes diplômés au monde - environ 250 000 jeunes postulent chaque année pour 800 postes fonctionnels ouverts - a décidé en 2017 de basculer l'intégralité de son processus de recrutement d'une approche fondée sur des candidatures écrites mobilisant un CV écrit et sur la conduite d'entretiens par téléphone à un processus totalement digitalisé. Précédemment à ce changement le recrutement des 800 candidats prenait entre quatre et six mois.

Ce changement s'est notamment traduit par la mise en place d'un module d'analyse automatique des interviews vidéo différées faisant appel à l'intelligence artificielle.

Les vidéos des interviews sont analysées en utilisant une combinaison de critères d'évaluation déterminés

par Unilever, de machine learning et de l'intelligence artificielle. Cette solution est fondée sur la comparaison des données, visant à éliminer ainsi tout préjugé inconscient des recruteurs. Elle utilise également la modélisation prédictive dans son analyse des données pour déterminer quels candidats sont susceptibles d'avoir le plus de succès chez Unilever.



Source : Paul Tardy, Doctorant en IA — Deep Learning et traitement du langage

Selon Unilever, outre les économies en matière de coûts et les gains de temps qu'elle procure, cette solution d'intelligence artificielle permet d'élargir son gisement de talents et de se concentrer sur le potentiel des candidats (par opposition à une analyse des acquis tels que le diplôme et les expériences passées) tout en gommant les éventuels biais de sélection que peut avoir un recruteur.

Pour **Hélène Garner** de France Stratégie : « Ce type de mise en relation par le biais de supports vidéos peut en outre contribuer à l'inclusion, notamment de publics issus de l'immigration. Au contraire d'une approche fondée exclusivement sur le diplôme, c'est un moyen intéressant pour ces publics de mettre en avant certaines soft skills, de donner une autre image d'eux-

mêmes et de déconstruire les stéréotypes dont ils sont victimes ». Cependant pour un candidat, être soumis à ce type d'interview peut se révéler particulièrement déstabilisant alors qu'il sait (ou ne sait pas) que sa gestuelle est analysée et qu'il doit répondre à une série de questions dans un temps chronométré (le plus souvent trois minutes) sans possibilité de réitérer l'exercice. Autant dire que, d'un candidat à un autre, disposant de compétences identiques, le résultat de l'analyse pourra être extrêmement variable.

Dans ces conditions, les organisations ne devraient-elles pas offrir la possibilité de s'y préparer ou de les orienter au préalable vers un outil (comme celui lancé par LinkedIn en avril 2020¹⁴³) ?

143 : Retour d'information instantané grâce à l'I.A. - LinkedIn.

VI. Limites et dangers de l'I.A. dans le recrutement

L'I.A. n'est pas une science exacte, elle apporte la moins mauvaise réponse à la question posée

L'intelligence artificielle et les algorithmes sur lesquels elle s'appuie sont souvent présentés comme une science quasiment parfaite, notamment parce qu'elle repose sur le croisement de données massives résultant d'observations permettant de garantir l'exactitude des résultats qu'elle produit. De fait, si l'on se réfère à ce qu'elle a permis en matière de diagnostic médical (ex. la détection de tumeurs cancéreuses), il y a toutes les raisons de le penser. En réalité, l'intelligence artificielle et ses algorithmes produisent les moins mauvaises solutions à des questions qui ne peuvent être résolues de façon exacte dans un temps de calcul raisonnable. Les chercheurs en intelligence artificielle appellent ce type de calcul une « heuristique ». Aussi, l'intelligence artificielle appliquée à des domaines comme l'évaluation des compétences ou le matching d'un candidat pour un poste, quelle que soit la quantité de données mobilisées, ne pourra produire qu'une réponse, que l'on qualifiera

d'optimale, mais imparfaite.

Ce qui fait dire à **Matthieu Pennet** fondateur de Yaggo « Je crois en la logique d'outils pour améliorer le quotidien des recruteurs. Cependant, j'ai deux objections. Premièrement, la surutilisation de l'I.A. et ses travers. Le recrutement est une activité sensible, qui implique un impact fort sur la vie des candidats : les promesses de fiabilité à 95 % de certaines solutions ne sont pas du tout satisfaisantes, car il reste encore 5 % de non-fiabilité ! Or, le métier du recruteur a un impact très fort sur la vie du candidat. Deuxièmement, les outils permettent de faire, mais ça ne veut pas dire que c'est fait ! Très souvent, la promesse des possibilités d'un outil donne l'illusion de la tâche accomplie. ».

Cela invite clairement les recruteurs à ne pas se reposer exclusivement sur elle et à rester maîtres de leurs choix.

Le risque que le recruteur soit dépassé par l'I.A.

Les recruteurs se défendent de se reposer exclusivement sur les outils de filtrage et d'évaluation pour sélectionner les candidats. Pour eux, leur vocation est d'apporter des éléments d'information complémentaires dont ils se serviront durant les entretiens. Cependant lorsque l'on se trouve face à un classement, disons des 100 premiers profils correspondants aux critères établis dans l'outil, tout en sachant que 700 candidats auront peut-être postulé pour le job, qui peut valablement dire qu'il aura été regarder l'intégralité des profils, sans compter les 600 autres qui ne figureront probablement même pas dans la liste qu'ils consulteront ? Certes il est toujours possible d'intervenir sur le ranking et de repêcher un candidat que le recruteur jugera intéressant de rencontrer. Mais combien de fois ceci va-t-il se produire ? Par facilité ou par manque de ressources, on peut craindre qu'au fil du temps on finisse par se reposer totalement sur ce que la machine aura produit.

Comme le notait **Jean-Gabriel Ganascia** président du Comité d'éthique du CNRS et chercheur au Laboratoire d'informatique de Paris 6 dans un article traitant de la confiance dans l'intelligence artificielle¹⁴⁴ : « Le véritable danger, c'est nous ! Lorsque, par ignorance ou par facilité, nous déléguons les décisions et notre autonomie à la machine. Et si quelqu'un se défait sur la machine, ce sera sa décision... et il en sera responsable. »

Ces outils d'évaluation des compétences sont présentés comme une solution produisant une pré-

évaluation, destinée à aider les recruteurs pour la conduite d'entretiens plus approfondis en face à face ou en vidéo. Ils ne prétendent pas jouer un rôle de (pré)sélection. Quoique, dès lors qu'ils ont vocation à établir un classement entre les candidats, fonction de leur correspondance avec les hard et soft skills que recherchent les recruteurs, on a du mal à imaginer que ces derniers prennent (ou aient) le temps de parcourir l'intégralité des profils que l'algorithme aura triés et de suivre, ou non, ses recommandations.

Il y a en outre un risque d'uniformisation des profils, si l'on s'en tient uniquement à cette approche pour sélectionner les candidats. **Tristram Hooley** de l'ISE considère que « les entreprises devraient s'en préoccuper - Je ne pense pas qu'elles en soient là - en particulier concernant le recrutement des jeunes diplômés que l'on fait passer par toute une série de process sur la base de critères que l'on assume comme étant ceux caractérisant un bon candidat, et qui conduisent les entreprises à embaucher des personnes répondant exactement à ces critères, alors que cela ne veut pas dire que ce sont les seules personnes qui auraient pu occuper ce job. »

Aussi, à défaut de parcourir l'intégralité des profils qui auront candidaté, ne faudrait-il pas en fin de compte ajouter au classement des meilleurs profils un classement complémentaire dans lesquels certains critères seraient pondérés différemment, voire supprimés, de manière à élargir la base des candidats ? Quel serait le résultat

si des critères considérés comme obligatoires (comme le niveau de diplôme, une discipline ou un niveau d'expérience) étaient supprimés ? Peut-être qu'il en

ressortirait des profils tout à fait susceptibles d'occuper le poste proposé.

Le risque de reproduire les biais du passé avec le machine learning

L'un des grands mérites de l'I.A. et du machine learning est, on le sait tous, de pouvoir traiter d'énormes quantités de données en un temps record. Ainsi l'I.A. va, par exemple, ingurgiter les profils des collaborateurs ayant travaillé dans l'organisation au cours des dix dernières années, les croiser avec leurs performances passées pour en déduire le portrait type du collaborateur idéal, par métier ou par fonction. Partant de ces « persona » de « super collaborateurs » les outils de sourcing, de filtrage et d'évaluation vont pouvoir repérer et classer les potentiels les plus intéressants à interviewer.

Dans l'absolu, la méthode est non seulement séduisante, mais aussi presque infaillible. Elle a cependant des défauts majeurs si l'on ne prend garde d'y mettre des limites.

Le premier est que, par construction, les données utilisées pour déterminer les contours du candidat idéal sont celles du passé. Or, si les profils ont pu être performants dans l'organisation d'hier, quelle certitude a-t-on que c'est sur les mêmes critères que l'organisation sera performante demain ?

Les métiers et leurs compétences associées sont une matière vivante, en évolution permanente. Si l'on se projette quelques années en arrière (disons au début de la digitalisation du métier de conseiller clientèle pour des particuliers), et que les banques ont recruté des milliers de profils sur la base des compétences que l'I.A. aurait identifiées comme nécessaires pour être performant sur le poste, il est très plausible qu'elles se seraient retrouvées aujourd'hui avec des milliers de conseillers totalement inadaptés à l'évolution de leur métier. Dit autrement, le passé ne préjuge pas du présent et encore

1. Le sexisme dans le recrutement : Une question de vocabulaire ?

Les algorithmes de recommandations, tels que ceux utilisés par les job boards pour sélectionner quelles offres d'emplois présenter ou non à un utilisateur peuvent produire l'effet dit « rabbit hole¹⁴⁵ ». Il s'agit de l'effet d'enfermement que les moteurs de recommandations peuvent induire, en présentant en priorité à un utilisateur des contenus similaires à ceux qu'il aura consultés auparavant, ou similaires à ceux que les utilisateurs ayant un profil similaire ont consultés. La conséquence étant un risque d'homogénéisation des contenus et de l'information à sa disposition, et la création de monopoles d'opinions dominantes, ce qui peut porter atteinte à la liberté de choix.

moins du futur.

Cela veut dire que les recruteurs doivent « mettre le nez sous le capot » pour vérifier et valider que les compétences que la machine aura identifiées sont en adéquation avec ce dont l'organisation a besoin aujourd'hui. Mais surtout qu'ils sont en dialogue permanent avec les équipes opérationnelles pour adapter leurs critères de sélection au fil de l'évolution des métiers.

Il faudra également veiller à être en interaction constante avec les producteurs de solutions digitales afin que ces derniers intègrent les adaptations nécessaires dans leurs algorithmes. De ce point de vue, il ne doit pas y avoir de « boîte noire » comme de discours souvent entendus tels que « on ne peut pas vous montrer, ce sont des algorithmes trop complexes » (cf. interview **Jean Pralong**).

En fin de compte, le recruteur demain devra avoir un bagage comparable à celui du cogniticien, à la croisée de l'analyse de la data et des sciences humaines, avec d'excellentes compétences relationnelles et une capacité à réfléchir à long terme.

« Notre métier a beaucoup évolué ces toutes dernières années. Pour suivre l'évolution des compétences nécessaires pour un poste, capter les tendances du côté des candidats et nous assurer que nos offres d'emploi sont constamment en adéquation avec le marché des talents, nous devons mobiliser énormément de données provenant de sources différentes. Cela veut dire que dans notre métier de recruteur, nous devons avoir des compétences en analyse de la data » ajoute **Wendy Touche** de Henkel.

Au-delà de ces problématiques, cet effet peut aussi avoir des conséquences discriminatoires (en rapport au genre ou l'origine ethnique des individus), en lien avec un phénomène psychologique nommé la prophétie autoréalisatrice. On désigne par prophétie autoréalisatrice la tendance que peuvent avoir les individus à internaliser les stéréotypes négatifs visant l'endogroupe¹⁴⁶ auquel ils appartiennent. Ainsi les études montrent qu'un profil féminin peut moins bien performer à un exercice présenté comme étant de la géométrie qu'au même exercice présenté comme étant du dessin¹⁴⁷ (Huguet & Regner, 2007). Ceci s'expliquerait par l'internalisation du stéréotype selon lequel les

144 : Peut-on faire confiance à l'intelligence artificielle ? – par Charline Zeitoun – CNRS Le journal – Janvier 2018

145 : Terrier de lapin en anglais, en référence au terrier dans lequel Alice tombe dans le roman « Les aventures d'Alice au pays des merveilles » de Lewis Carroll.

146 : L'endogroupe est le groupe social d'appartenance d'un individu. Il réunit l'ensemble des personnes avec qui un individu s'identifie sur la base de caractéristiques communes par exemple : la langue parlée, le style vestimentaire, le genre, l'origine ethnique, les goûts musicaux, etc.

147 : Huguet, P., & Regner, I. (2007). Stereotype threat among schoolgirls in quasi-ordinary classroom circumstances. Journal of educational psychology, 99(3), 545.

femmes seraient moins bonnes en mathématiques que les hommes. Les candidats ayant internationalisé la fausse croyance qu'ils seraient moins bons que les autres pour une tâche donnée, se mettent réellement à faire moins bien (par exemple lors d'un entretien de recrutement) de par le stress et la diminution de confiance en soi que cette fausse croyance engendre, faisant ainsi se réaliser la prophétie.

De même, face à un moteur de recommandation d'offres d'emploi, si un candidat appartient à une catégorie de profil (e.g. telle qu'identifiée par l'algorithme ; par

exemple : les femmes de moins de 30 ans vivant en région Périgord à la recherche d'un CDI dans la finance), qui ne consulte que peu d'offres d'un certain type (par exemple : des emplois à fort degré de responsabilités), bien qu'il soit qualifié pour ces postes, l'algorithme ne lui présentera peu voire pas d'offre d'emploi de cette catégorie. Ceci pourra avoir comme effet de renforcer cette prophétie autoréalisatrice en reproduisant des effets de biais stéréotypiques internalisés. Aussi est-il nécessaire d'introduire une part d'aléatoire dans ces algorithmes, afin de pouvoir dépasser cet effet tunnel ou menace d'enfermement¹⁴⁸ (Pariser, 2011).

2. L'IA et la question des biais de discriminations

Comment faire en sorte que les algorithmes contribuent d'une manière juste et responsable au travail des recruteurs ?

Avoir du recul est un préalable. Un algorithme d'intelligence artificielle n'est rien d'une formule magique. Il ne s'agit ni plus ni moins que d'un apprentissage mathématique par un algorithme de patterns (ou de répétitions, régularités) dans un ensemble de données connu, pour ensuite pouvoir faire des inférences (ou recommandations) sur des données jamais observées par l'algorithme. C'est un point majeur ! L'algorithme apprend sur les données sur lesquelles on l'entraîne, et répétera ce qu'on lui aura appris pour le traitement les nouvelles données qu'on lui donnera à analyser. Ainsi, si on entraîne un algorithme sur des données biaisées, par exemple des données de recrutement

provenant de recruteurs qui ont pu faire des discriminations, l'algorithme apprendra à répéter ces biais, à reproduire ces erreurs. Un algorithme fera uniquement ce qu'on lui a appris à faire, et ne pourra pas se corriger de lui-même tel qu'un humain pourrait le faire. Aussi l'étape consistant à « entraîner » un algorithme est fondamentale. Avant de se précipiter dans l'application d'un algorithme d'apprentissage automatisé sur des données, il est essentiel de s'interroger en amont sur la qualité des données dont on dispose et de les explorer via des analyses descriptives en sorte de bien les comprendre et notamment d'investiguer plusieurs points fondamentaux. Les points fondamentaux à étudier dans les données d'entraînement :

- Absence de biais : quels recruteurs, quels candidats, quels processus ;
- Représentativité de l'échantillon : inclusivité et diversité des profils ;
- Compatibilité des données avec une approche par apprentissage automatisé : pertinences des variables d'entrée collectées pour la tâche, données complètes et de bonne qualité ;
- A-t-on suffisamment de données pour faire de l'apprentissage automatisé ?

Une fois cette étape réalisée et l'algorithme entraîné, il est recommandé de mettre en place un minimum de procédures de vérification en aval afin de s'assurer qu'il n'y a pas des biais dans les conclusions données par l'algorithme.

L'histoire d'Amazon¹⁴⁹ figure parmi les cas emblématiques d'algorithmes biaisés en raison de l'absence d'un travail d'analyse en amont et en aval de son apprentissage. En 2014, Amazon a développé un algorithme pour faciliter leurs processus de recrutement au sein de leur département Tech. En 2015, on découvre que l'algorithme discrimine les profils de candidats sur leur genre. Il apparaît que l'algorithme a été entraîné

sur la base des CVs des personnes recrutées dans le département de Tech durant les 10 dernières années. Le nombre de profils masculins recrutés étant bien supérieur au nombre de profils féminins, l'algorithme avait appris qu'être un homme était un critère déterminant pour être un bon profil Tech. Bien que le genre des candidats ait été retiré des CVs avant d'entraîner l'algorithme, celui-ci a cependant détecté et pénalisé les candidatures féminines sur la base de l'apparition du mot « women » dans les CV (par exemple : « women's chess club captain » dans les hobbies) ou lorsque les études ont été suivies dans une université exclusivement féminine. Une analyse exploratoire des données d'entraînement en amont aurait suffi à constater que les profils féminins

étaient sous représentés et pouvaient entraîner des recommandations biaisées. De même, une analyse en aval visant à comparer la proportion de candidatures féminines à la proportion de profils féminins bien notés par l'algorithme pour le poste aurait également permis de détecter ce type de biais.

Des biais similaires peuvent concerner l'origine ethnique des candidats. Les profils issus de minorités ethniques étant souvent sous représentés dans les données d'entraînement ; les algorithmes peuvent conduire à des recommandations erronées, voire discriminantes. Bien que le RGPD interdise de faire des analyses, même exploratoires, sur l'origine ethnique supposée des individus, il est toutefois possible d'investiguer la présence d'un biais algorithmique en relation à l'origine ethnique. Ceci en mettant en place un protocole testant l'effet de l'origine ethnique d'un faux profil de candidat (en prenant par exemple des compétences techniques et soft skills extraites d'un vrai CV, et en construisant à partir de cela un faux CV dont on modifiera les variables

bibliographiques : nom, prénom, langues parlées, photo, etc.).

La question des biais liés à l'origine ethnique a pris une acuité nouvelle avec le développement des solutions d'analyse des entretiens vidéo visant à détecter les soft skills sur la base d'algorithmes spécialisés dans l'analyse de données visuelles (dits de « computer vision »). Pour les mêmes raisons – les personnes issues de minorités ethniques étant souvent mal représentées dans les données d'entraînement – ils peuvent présenter des failles dès qu'il s'agit d'analyser des visages auxquels ils ont été peu confrontés.

Afin d'éliminer ces dérives possibles de l'intelligence artificielle, de plus en plus de spécialistes réclament la mise à disposition d'ensembles massifs de données d'entraînement publiques dans un cadre collectif afin que les développeurs puissent avoir accès à des données non biaisées pour entraîner leurs algorithmes.

- Connaître de manière approfondie ses données avant de se lancer dans des approches d'apprentissage automatisé, et vérifier qu'elles ne sont pas biaisées et sont compatibles avec une approche par apprentissage automatisé ;
- Mettre en place des procédures de contrôles en aval pour s'assurer que les prédictions ou catégorisations réalisées par l'algorithme n'intègrent pas de nouveaux biais ;
- Renforcer les efforts de transparence et d'explicabilité en direction des utilisateurs sur les critères utilisés par l'algorithme pour ses recommandations ;
- Mettre à profit le temps libéré par l'automatisation d'une partie du processus de recrutement pour innover et humaniser l'approche.

I.A. et genre : le regard d'Hélène Garner – France Stratégie

Attention au mirage de l'IA., car les algorithmes tendent à reproduire les biais humains via leur alimentation en data. Le problème vient de la capacité des machines à apprendre seules ou de façon supervisée (le machine learning). Leur alimentation repose, d'une part, sur les données qu'on leur fournit et, d'autre part, sur la façon dont elles sont programmées. Or ces deux aspects seraient défavorables aux femmes. Première difficulté : le manque de données sur les femmes. Sur la Toile, la majorité des informations stockées par les serveurs du monde entier concernent les hommes. Google Images affiche ainsi 26 % d'images féminines lorsqu'on tape, alors que 56 % des auteurs sont des femmes. De même, Wikipédia ne proposait que 17 % de biographies féminines en 2018. Deuxième écueil : de nombreuses données véhiculent des stéréotypes que les algorithmes intègrent... et reproduisent. Si le mot ingénieur apparaît au masculin des milliers de fois, l'algorithme finira par lui attribuer un genre masculin.

148 : Pariser, E. (2011). The filter bubble: How the new personalized web is changing what we read and how we think. Penguin.
149 : <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scrapes-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>

L'I.A. vertueuse

Cela dit, une I.A. bien programmée peut non seulement ignorer les stéréotypes, mais également lutter contre eux. Cela passe notamment par l'intervention de psychologues dans la conception des algorithmes pour parvenir à une I.A. de recrutement fondée sur la personnalité, le potentiel et la motivation dans laquelle on ne demande ni le prénom ni le sexe de la personne où ni CV ni lettre de motivation ne sont demandés, notamment car la façon de s'exprimer ou les hobbies peuvent également induire une interprétation genrée. Il s'agit également de faire tester l'I.A. en posant des questions auxquelles les candidates et candidats peuvent répondre en choisissant entre deux propositions positives dont le taux de réponse a été mesuré sur des échantillons d'hommes et de femmes.

À San Francisco, la start-up Atipica constitue des panels de candidats les plus diversifiés possibles. Pour les moins militants, il existe des labels, tel que celui du cabinet Orcaa (O'Neil Risk Consulting and Algorithmic Auditing), des outils de contrôle comme le gender decoder (gender-decoder.katmatfield.com) qui détecte les biais de genres dans les offres d'emploi, ou encore des « audits de l'I.A. », comme celui de Facebook, Fairness Flow. Une association, Data for Good, a de son côté rédigé un code éthique pour développeurs (hippocrate.tech). En France, Brigitte Grésy, du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, suggère d'institutionnaliser les bonnes pratiques par la création d'une norme. De même que Cédric Villani qui, chargé par le Premier ministre d'une mission parlementaire sur l'intelligence artificielle en 2017, évoque la création d'une I.A. inclusive avec un nécessaire contrôle de l'analyse des données et de la conception des programmes. Tant il est vrai qu'avant de s'autoproclamer « égalitaire et non-sexiste », l'I.A. doit d'abord apprendre à devenir... transparente !

VII. Vers la réglementation des outils d'intelligence artificielle

Il est particulièrement tentant de se réfugier derrière l'excuse « boîte noire » de certains algorithmes d'intelligence artificielle pour se dédouaner de toute investigation sur leurs recommandations. Cependant, les demandes de transparence et d'explications seront certainement croissantes dans les années à venir. Ceci à commencer par les candidats qui commencent à s'éveiller aux spécificités de ce type de technologies. Pour celles des entreprises qui ne souhaiteront pas voir leur marque employeur entachée, elles devront rapidement s'adapter. Plus avant, l'intelligence artificielle et ce qu'elle génère ont conduit à l'émergence de cadres juridiques et réglementaires destinés à protéger les individus de ses possibles effets négatifs, et à veiller à ce qu'elle respecte les principes d'équité, de non-discrimination et d'éthique. Ainsi, l'introduction du Règlement général sur la

Protection des Données (RGPD) en 2018 a obligé les directions RH à se mettre en conformité avec un ensemble de règles visant à assurer la protection des données personnelles des candidats tout au long du processus de recrutement. Elles reposent principalement sur le consentement au traitement de leurs données (intégration dans les bases de sourcing), le droit à l'information (consultation, modification, suppression des données les concernant) et le droit à l'oubli (suppression des données). Depuis lors, la quasi-totalité des outils de gestion de candidatures, à commencer par les ATS, a intégré ces obligations avec les fonctionnalités d'interaction nécessaires permettant d'assurer la conformité au RGPD. Les DRH auraient pu penser qu'ils en étaient quittes pour leurs obligations. Or, de nouvelles contraintes commencent à apparaître sur un autre volet, celui de l'intelligence artificielle.

Aux États-Unis : l'obligation de communiquer les critères utilisés par les algorithmes d'évaluation

En 2019, l'Illinois est devenu le premier État américain à mettre en place une loi offrant une protection aux travailleurs et aux candidats dans le recours à l'intelligence artificielle. Elle oblige l'employeur à demander la permission au candidat avant d'enregistrer une vidéo de son entretien à distance et d'y appliquer des algorithmes d'intelligence artificielle. Elle doit également l'informer des critères que le logiciel utilisera pour l'évaluer et aussi supprimer ses données sous un délai de 30 jours. Ce premier pas vers la réglementation de l'usage

de l'intelligence artificielle témoigne d'une tendance observée dans plusieurs pays obligeant les producteurs comme les utilisateurs de solutions faisant appel à l'intelligence artificielle à expliquer le fonctionnement des algorithmes et à produire la documentation nécessaire pour justifier des décisions ou des choix opérés par la machine. Et ceci vient impacter la presque totalité du processus de recrutement, du sourcing à l'évaluation des compétences dès lors qu'un classement, et a fortiori une sélection, auront été opérés.

De l'obligation de produire des explications sur les choix opérés par l'I.A. en Grande-Bretagne

L'autorité de surveillance britannique (Information Commissioner's Office - ICO) a publié en juillet 2020 des lignes directrices¹⁵⁰ à l'intention des développeurs et des utilisateurs d'outils faisant appel à l'intelligence artificielle. Ces recommandations s'appuient non seulement sur le Règlement Général européen sur la Protection des Données (RGPD), mais aussi sur les principes plus larges de protection des données inscrits dans la législation britannique. Le guide fournit des conseils, par exemple sur la manière d'expliquer aux personnes (candidats) concernées, les procédures, les services et les résultats fournis ou assistés par l'I.A. Il détaille comment les organisations

devront documenter le processus décisionnel ainsi que les données utilisées pour parvenir à une décision. En fait, il ne s'agit rien de moins que d'expliquer la boîte noire (notamment les processus inaccessibles à l'homme comme le Deep Learning). Autrement dit de pouvoir expliquer à un candidat qui exercerait ses droits, comment et sur quelles bases les décisions sont prises (ou recommandées) par l'I.A. À noter que les organisations qui ne se conformeraient pas à la réglementation britannique encourent des amendes pouvant représenter jusqu'à 4 % de leur chiffre d'affaires.

Les 4 dimensions clés pour une intelligence artificielle en conformité avec le respect des droits privés et la non-discrimination - Information Commissioner's Office – ICO – Grande-Bretagne

Les outils et processus mobilisés par l'intelligence artificielle doivent être :

- Transparents : en termes de données utilisées et de leur mode d'utilisation ;
- Explicables : expliquer comment et pourquoi le système automatisé a pris les décisions en question ;
- Accessibles : accorder des droits d'accès pour contrôler la collecte et le partage des données ;
- Responsables : qui comprend le droit de contester les décisions automatisées et de demander réparation pour des résultats contraires à la loi.

150 : <https://ico.org.uk/for-organisations/guide-to-data-protection/key-data-protection-themes/guidance-on-ai-and-data-protection/>

À noter que des principes pour un usage éthique de l'intelligence artificielle ont été établis par plusieurs institutions internationales et par de nombreux pays¹⁵¹.

En Allemagne : les représentants du personnel et le droit d'accès aux outils de recrutement

La loi allemande sur l'organisation des entreprises (Betriebsverfassungsgesetz) prévoit que toute entreprise de plus de 20 salariés disposant d'un comité d'entreprise doit transmettre à ce dernier tous les documents entrant en compte dans une procédure d'embauche, de l'appel à candidatures en passant par les documents fournis par les candidats. Il en est de même pour les documents utilisés ou créés à l'occasion du recrutement. Cette loi, instaurée avant l'ère numérique, ne prenait pas en compte les solutions logicielles de recrutement qui existent aujourd'hui.

Or un jugement récent d'un tribunal régional allemand sur un litige opposant un groupe spécialisé dans la recherche biomédicale et les thérapies immunitaires, et son comité d'entreprise à propos du recrutement d'un nouveau collaborateur est venu combler ce vide¹⁵².

L'arrêt du tribunal a considéré que les logiciels de recrutement offraient des possibilités nouvelles d'échanges et de commentaires qui devaient être communiquées aux représentants du comité d'entreprise. Il a ainsi enjoint l'entreprise de donner accès aux échanges et aux commentaires faits par les recruteurs sur les candidatures. En l'occurrence via le système de

chat offert par le logiciel d'embauche (Softgarden). En outre, et c'est un point majeur. Le jugement a ordonné que l'accès au logiciel de recrutement soit ouvert aux représentants du comité d'entreprise¹⁵³.

Cette décision qui a été largement reprise par les médias allemands traduit une tendance à la réglementation des solutions de recrutement qui ira plausiblement croissante dans les prochaines années. Les questions de diversité et de recrutement inclusif donneront certainement lieu à des recours devant les tribunaux. L'on peut déjà augurer que les solutions reposant sur l'intelligence artificielle feront l'objet d'une attention toute particulière au regard de ces enjeux.

Plus avant, c'est l'ensemble de la chaîne du recrutement qui sera passée au crible d'un ensemble de questions. Le processus est-il totalement transparent ? Les algorithmes de matching prédictif et leurs critères sont-ils discriminants ? Les outils d'évaluation, en particulier des soft skills, sont-ils objectifs ?

Et l'analyse de la donnée sera l'auxiliaire parfait des juges. Un nouveau métier dans le monde de la justice ?

En France : des chartes d'engagement sur le bon usage de l'intelligence artificielle dans le recrutement

Au-delà des lois et règlements, plusieurs associations ont produit des chartes d'engagement sur l'utilisation des outils numériques et d'intelligence artificielle dans le recrutement.

Ainsi le Lab RH qui réunit près de 600 startups dans le domaine de l'innovation RH à produit en 2018 une charte éthique & numérique rh¹⁵⁴. Au travers de celle-ci, leurs signataires s'engagent à appliquer et respecter de bonnes pratiques pour :

- L'acquisition des données ;
- Le traitement algorithmique des données ;
- La restitution des données ;
- La structuration et la durée de conservation des données ;
- L'information et la communication.

De même, l'association À Compétence Égale qui fédère une soixantaine de cabinets de recrutement a produit une charte « Algorithmes, Intelligence artificielle et Recrutement¹⁵⁵ » en complément d'une charte éthique, visant à la lutte contre les discriminations sous toutes ses formes et d'une autre dédiée au bon usage des réseaux sociaux.

151 : Le paysage mondial des directives éthiques de l'I.A. (<http://ecocritique.free.fr/jobin2019.pdf>) - les principes de l'intelligence artificielle - Harvard Library
152 : Source : Planet Labor, 9 septembre 2020, n°12115 – www.planetlabor.com
153 : Pour consulter l'intégralité des motivations du jugement (<https://openjur.de/u/2241522.html>)
154 : <https://www.lab-rh.com/wp-content/uploads/2018/11/charte-ethique-rh.pdf>
155 : https://acompetenceegale.com/images/documents/Charte_algorithmes_intelligence_artificielle_et_recrutement.pdf

Conclusion

Lorsque nous avons décidé de lancer ce rapport sur le futur du recrutement des jeunes diplômés, nous étions dans un contexte général de pénurie de compétences où, dans leur majorité, les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur étaient relativement rapidement embauchés.

Depuis, et au fil des mois, la crise de la Covid-19 est venue totalement changer la donne.

De nombreux jeunes ont trouvé porte close au moment de chercher un stage et davantage encore leur premier emploi. Certes leur niveau de confiance reste élevé, comme en témoigne le sondage réalisé par JobTeaser en septembre dernier, et cela illustre au passage l'extrême résilience dont ils font preuve face à une conjoncture de l'emploi dégradée, quand bien même tous ne sont pas logés à la même enseigne.

Cette confiance est toutefois assortie de réflexions plus profondes sur ce qu'ils attendent d'un futur employeur. Du sens, une entreprise capable de les accompagner, de les faire progresser, d'adopter une posture d'apprenance, qui leur permette d'apprendre et d'adapter leurs compétences au fil des années.

De ce point de vue, la marque employeur et ses éléments constitutifs deviennent le reflet des investissements et de la considération des entreprises envers leur capital humain. Gare à celles qui, jusqu'à présent, ont pu la considérer comme un simple habillage destiné à se présenter sous son meilleur jour. La simplicité, la transparence et l'honnêteté de la marque employeur sont des points de vigilance appelés à prendre une ampleur inédite bien au-delà de la crise actuelle.

La crise de la Covid-19, comme toute crise, par-delà ses effets négatifs évidents, est également porteuse de changements qui sont autant d'opportunités, mais aussi de points d'attention pour le recrutement de demain.

Avec le confinement, le travail à distance et les démarches de recrutement virtualisées ont connu un formidable essor, certainement conduits à devenir « The New Normal », et avec en corollaire des phénomènes plus profonds encore.

Tout d'abord, la distance dans l'acquisition des compétences (hard et soft skills) par rapport aux modèles traditionnels d'éducation fondés sur le présentiel. Les MOOCs, les badges et les open badges, dont on a pu observer l'explosion durant la crise, devront être bien davantage pris en compte aux moments du sourcing, de la qualification et de l'évaluation des candidatures. Les établissements d'enseignement supérieur ne s'y sont d'ailleurs pas trompés. Face à la montée des GAFAM et autres acteurs digitaux dans le domaine de l'éducation à distance, ces derniers travaillent à marche forcée pour faire évoluer leurs systèmes d'éducation vers des approches digitalisées, des diplômes de plus en plus modulaires et personnalisables, collants davantage aux attentes individuelles des jeunes, et aux besoins de compétences des entreprises. Elles s'engagent en outre sur des validations reposant sur des certificats et des badges sécurisés par la blockchain.

Les recruteurs, déjà nombreux à prendre en compte ces évolutions, devront à l'évidence davantage reconnaître ces nouvelles formes d'acquis en complément, voire en substitution au diplôme. Il leur faudra aussi augmenter leurs capacités à évaluer des éléments d'autant plus complexes que leurs marqueurs seront multiformes.

La distance toujours, avec une relation plus complexe et plurielle aux expériences et aux cursus. Des études abandonnées, des métiers et des secteurs dont les évolutions ont amené les jeunes à choisir, ou devoir changer de voie, conduisant à des parcours non linéaires. D'autres encore, faute d'avoir pu effectuer le stage promis, ont pu se tourner vers le bénévolat,

développer une nouvelle passion avec pour conséquence des trous dans leurs CV. Hier, ces profils auraient été systématiquement écartés. Est-on encore en droit de le faire demain, au seul motif que l'adéquation n'est pas là ? Faudra-t-il laisser les automates écarter ces candidatures, parce que difficiles à rentrer dans les critères ?

La distance encore, avec une relation plus décomplexée à l'activité et à l'emploi, caractérisée par l'attrait pour le freelancing, d'être slasheur, pour ne pas dépendre d'un seul employeur. Mais aussi de réaliser ses passions, de vivre des expériences atypiques en parallèle à un emploi dans une entreprise.

On a pu voir au cours des dernières années la prégnance croissante des enjeux de fidélisation des jeunes. Cette relation « éclatée » à l'entreprise, dans des statuts multiformes combinant salariat et indépendance, proximité et distance, est peut-être une opportunité pour les employeurs. L'opportunité de développer de nouveaux cadres relationnels qui, justement, contribueront à une nouvelle dynamique de fidélité sur le long terme.

La distance enfin, avec le recours accru à l'intelligence artificielle et à la dématérialisation des processus de recrutement. Cette tendance sur le long terme avec l'augmentation des entretiens vidéos différés, et en particulier le recours à des algorithmes d'évaluation prédictifs, soulève des questions qu'il faudra régler. La discrimination, l'inclusion, l'éthique, la non-reproduction des biais seront des sujets majeurs à traiter. L'intelligence artificielle devra en outre être assortie de garde-fous ; réglementaires et éthiques et conduire à la mise en place de certifications tierces des fournisseurs de solutions digitales.

Le recruteur, lui aussi, jouera un rôle clé pour veiller à ce que l'I.A. ne « dérape pas ». Et ceci à plusieurs conditions : qu'il soit pleinement associé à l'intégration de ces solutions ; qu'il soit un maillon essentiel des démarches de workforce planning articulées avec les SIRH et les ATS, fort de sa connaissance de ce que sont les candidats, mais aussi, de ce qu'ils attendent de leur futur employeur. Ceci afin d'intégrer ces éléments dans les critères de présélection. Il devra exercer sa mission en totale collaboration avec les managers opérationnels pour concevoir des offres d'emploi qui prennent davantage en compte les hard et les soft skills associées aux tâches du poste. Et non plus seulement le diplôme.

Il faudra enfin que ces compétences combinent la maîtrise de la psychologie, la supervision de l'intégralité du processus de recrutement jusqu'à l'onboarding et des compétences en data analytics.

Elles devront en outre être assorties d'une bonne dose d'éthique et de supervision humaine dans la conception des solutions, leur utilisation et leur suivi. La formation des recruteurs sur ces différentes dimensions sera déterminante.

La crise de la Covid-19, a conduit à une évolution sans précédent des pratiques du recrutement et à l'adoption accélérée de solutions technologiques innovantes. Bien que l'on ne puisse prédire la vitesse d'appropriation de leurs usages par les entreprises. Une certitude demeure. Leur mobilisation à une très large échelle a produit un champ d'observation inégalé quant à leurs bénéfices et leurs faiblesses. Ils conduiront à n'en pas douter à de nouvelles évolutions. Souhaitons-le, pour le meilleur du recrutement des jeunes et de leurs futurs employeurs.

Index

MOTS-CLÉS	PAGES DE REFERENCE
Algorithme	65, 122, 175, 195, 209, 212, 221, 223, 223, 227, 247, 265, 267,269-78, 281
Alternance	32, 75, 103, 140, 143, 145, 150, 177, 179, 257, 262/3
Apprentissage	27, 32, 64, 82, 101, 118, 127, 129, 136, 140-3, 145, 151, 166, 174, 175, 178, 180, 191, 194, 201, 204, 214/5, 218, 227, 235, 241, 243, 255, 257/8, 261, 262, 267, 271, 274/5
ATS (Applicant Tracking System)	9, 45, 64/5, 76/7, 91, 119, 192, 264-6, 276, 281
CRM (Candidate Relationship Management)	49, 194-6, 219, 223
Candidature Spontanée	91, 108, 109, 110, 145
CDD	60, 109, 145-7, 164, 166/7, 169, 179, 194, 224/5, 235, 242, 260, 262/3, 274
CDI	164, 177, 192, 254, 266, 58, 143/4
Certification	27, 232, 242, 253, 255, 281
Chasse	51, 83, 107, 143, 225/6, 252
Chatbot	9, 66, 123, 219, 234-6, 267
Compétence	7, 9, 26/7, 44, 49, 52/3, 55-58,60-66, 69, 74, 75, 78, 80-82, 84, 86/7, 90, 93, 97/8, 101-103, 105, 108, 111-113, 116-126, 130, 133, 139, 151, 159, 161, 164, 167-169, 171, 173/4, 176, 178-180, 184-186, 188/9, 192/3, 195, 197-207, 210, 211/3, 215-223, 225, 229-233, 237/8, 241-245, 248/9, 252-260, 262-265, 268-273, 275, 277/8, 280/1
Cooptation	53, 86, 110, 145, 231
CV	27/8, 31, 47, 49, 51, 54, 57, 65/6, 76, 87, 107/8, 112-114, 119/0, 123, 161, 176, 178, 191, 209, 213/4, 216-219, 222, 225-228, 230, 232/3, 236-238, 241-244, 249, 252, 255, 258, 262, 267, 269/0, 274-276, 281
CVthèque	107, 226/7
Dématérialisation	259, 265, 279
Digitalisation	25, 31, 164, 175, 185, 197, 228, 238, 267/8, 273
Diplôme	9, 31, 87, 102, 122/3, 136, 137, 139, 143, 145, 148/9, 150/1, 152/3, 155/6, 159, 169, 172, 178, 180, 182-189, 192, 197-200, 202, 206, 212-219, 222, 229, 233, 237, 240/1, 243-245, 247, 253-259, 262, 267, 270/1, 273, 280/1
Enseignement Supérieur	5, 8, 11, 24, 46, 135-139, 256, 261, 280
Entretien	9, 18, 27/8, 31, 34, 39, 46/7, 54, 56, 64, 66, 68 76, 84, 87, 94/5, 97/8, 102, 104/5, 112-116, 118, 129, 150, 183, 191, 196/7, 200, 203/4, 206-209, 212, 217-220, 223, 225, 228, 233/4, 238/9, 243, 245, 249, 252, 255, 258, 265, 270, 272, 274, 275, 277, 281
Entretien Vidéo	208/209, 258
Éthique	7, 9, 21, 39, 42, 43, 49, 65, 78, 82, 92-94, 110, 113, 122/3, 174, 187, 231, 233, 272, 276, 278, 281
Évaluation	9-13, 27, 32, 36, 53, 56-58, 64, 71-73, 75-77, 79/0, 83/4, 86-88, 93, 96/7, 99, 102/3, 112-116, 118-121, 124, 129, 156, 168/9, 180, 195, 197/8, 200/1, 203/4, 206-209, 212/3, 223, 230, 232, 237, 242/3, 254-257, 263-267, 270-273, 277/8, 280/1
Formation	11, 21, 25-27, 30, 32, 34, 43, 48, 53, 55, 66, 74/5, 81, 83, 85/6, 88, 102/3, 105, 108, 126, 140-143, 145/6, 166-169, 171/2, 174, 176/7, 182/3, 185, 191, 194, 214/5, 215, 221, 225, 230, 232-235, 240, 242, 254-255, 257-261, 264, 267, 281
Freelance	60, 142, 164/5, 177, 224
Gamification	60, 212

MOTS-CLÉS	PAGES DE REFERENCE
Génération Z	17-19, 21, 24/5, 30, 45, 59, 60, 90, 125, 215
Graduate Program	9, 191, 242/3, 256/7, 261
Inbound Recruiting	88, 90-92, 95, 110
Insertion Professionnelle	11, 55, 83, 140, 223, 268
I.A. (Intelligence Artificielle)	7, 65/6, 120, 122/3, 172/3, 175-179, 182, 219, 230/1, 265-273, 275-277, 281
Job Crafting	9, 200/1, 281
Job Board	57, 65, 88, 91, 109, 176, 221-222, 226, 230, 232, 273, 281
Marketing	26, 28, 49, 88, 90-92, 96, 110, 122, 143, 187, 189, 195, 209219, 223/4, 228, 238, 249, 265, 281
Marque Employeur	7, 9, 33, 35-39, 41/2, 45, 51, 63, 76, 78, 88-95, 106, 109-111, 119, 132, 190, 196198, 217-219, 232/3, 235, 238/9, 244, 261, 266, 276, 280/1
Millennials	41, 45/6
MOOC	203, 253-255, 280
NEETs	22
Négociation	96, 107, 115, 121, 125/6, 197
Offre d'emploi	31, 88, 91, 109/0, 189/0, 244
Onboarding	8, 40/1, 64, 121, 126/7, 131/2, 196, 229, 233, 238, 281
Open Badge	254-256, 280
Personal Branding	217, 254
Préqualification	76, 112, 226, 254
Programmattique	9, 223, 226, 254
QVT (Qualité de Vie au Travail)	23
Recrutement prédictif	231
Relations écoles	110, 217, 234
Réseaux Sociaux	25, 28, 51, 66, 90, 92, 107-109, 193, 211, 224, 226, 247/8, 261, 264, 266, 278
RGPD	81, 193, 267, 275-277
SIRH	7, 9, 64/5, 76/7, 231, 234, 261, 264, 281
Slashing	164, 193, 281
Soft Skills	9, 101-103, 119/0, 169, 171, 173, 176, 178, 182, 186, 197, 199, 200-204, 206-209, 212/3, 215, 217/8, 220, 227, 229, 231, 237, 245, 249, 251, 254, 256, 262, 266, 270-272, 275, 278, 280/1
Sourcing	9, 45, 57, 76, 86, 96/7, 107-109, 119, 125, 161, 179, 189, 197/8, 206, 213-215, 221-227, 230, 232, 234, 244, 249, 253, 255, 263/5, 273, 276/7, 280
Stage	27, 34, 102, 119, 131, 138, 140-143, 145/6, 156, 161, 176, 179, 184, 187-189, 199, 214, 235/6, 244, 262, 280
Télétravail	8, 23/4, 100, 133, 162-164, 182/3, 224, 227,229, 261
Werkstudent	133, 140/1, 143, 146, 262
Workforce Planning	9, 133,197/8, 264, 281

Annexes

Annexe 1 : classification des niveaux d'éducation - CITE

La Classification Internationale Type de l'Éducation (CITE) a été créée afin de faciliter les comparaisons des statistiques et des indicateurs relatifs à l'éducation entre les pays sur la base de définitions uniformes et convenues internationalement. La CITE couvre toutes les filières d'apprentissage organisées et constantes destinées aux enfants, aux jeunes et aux adultes, y compris les personnes ayant des besoins éducatifs spéciaux, indépendamment

des établissements ou des organisations qui les proposent ou de la forme sous laquelle elles sont proposées. La première collecte de données statistiques basée sur la nouvelle classification (CITE 2011) a eu lieu en 2014 (texte et définitions adoptées par l'UNESCO, 1997, l'OCDE et Eurostat, 2013, et l'Institut de statistique de l'UNESCO, 2011).

Niveau 0 de la CITE: Enseignement préprimaire

Les programmes du niveau 0 de la CITE, ou « enseignement préprimaire », défini comme le premier stade d'une instruction organisée, sont essentiellement conçus pour familiariser les très jeunes enfants à un environnement de type scolaire, c'est-à-dire jeter un pont entre la maison et une atmosphère scolaire. À

l'issue de ces programmes, les enfants poursuivent leur éducation en passant au niveau 1 (enseignement primaire). L'enseignement préprimaire est défini comme le stade initial d'une instruction organisée. Il se déroule à l'école ou dans un centre et est destiné à des enfants âgés de plus de 3 ans.

Niveau 1 de la CITE : Enseignement primaire

L'enseignement primaire propose des activités éducatives et d'apprentissage conçus pour donner aux élèves des aptitudes fondamentales en lecture, écriture et mathématiques (c'est-à-dire l'alphabétisme et le calcul). Il établit une base solide pour l'apprentissage la compréhension des connaissances de base et

stimule le développement personnel, préparant ainsi les élèves au premier cycle de l'enseignement secondaire. Il vise un apprentissage de base avec peu ou pas de spécialisation. Ce niveau commence entre 5 et 7 ans, est obligatoire dans tous les pays et dure généralement de 4 à 6 ans.

Niveau 2 de la CITE : Premier cycle de l'enseignement secondaire

Les programmes de niveau 2 de la CITE, ou « premier cycle de l'enseignement secondaire », sont généralement destinés à compléter les acquis scolaires fondamentaux du niveau 1 de la CITE. Dans la plupart des cas, l'objectif éducatif est d'établir la base d'un apprentissage tout au long de la vie et d'un développement humain qui prépare les élèves à de nouvelles possibilités d'éducation. Les

programmes de ce niveau sont en général davantage orientés vers les matières du curriculum et introduisent des concepts théoriques sur une variété de sujets.

Les élèves accèdent généralement à ce niveau à l'âge de 11 ou 12 ans et en sortent à 15 ou 16 ans, ce qui correspond souvent à la fin de la scolarité obligatoire.

Niveau 3 de la CITE : Deuxième cycle de l'enseignement secondaire

Les programmes du niveau 3 de la CITE, ou « deuxième cycle de l'enseignement supérieur » sont généralement conçus pour compléter l'enseignement secondaire

et préparer à l'enseignement supérieur, et/ou pour enseigner des compétences pertinentes pour exercer un emploi. Les programmes de ce niveau offrent aux élèves

un enseignement plus varié, spécialisé et approfondi que les programmes du premier cycle de l'enseignement secondaire (niveau 2 de la CITE). Ils sont davantage différenciés et proposent un éventail plus large d'options et de filières.

Ce niveau commence généralement à la fin de la

Niveau 4 de la CITE : Enseignement post-secondaire non supérieur

Les programmes de l'enseignement post-secondaire non supérieur viennent compléter l'enseignement secondaire et proposent des activités éducatives et d'apprentissage qui préparent les apprenants à l'entrée sur le marché du travail ainsi qu'à l'enseignement supérieur. Ce niveau vise généralement des personnes qui ont achevé le deuxième cycle de l'enseignement secondaire (niveau 3 de la CITE), mais qui veulent améliorer leur niveau de compétences et multiplier les possibilités qui s'offrent

scolarité obligatoire. Généralement, les élèves accèdent à ce niveau à 15 ou 16 ans. Des critères d'admission (par ex. l'achèvement de la scolarité obligatoire) ou d'autres critères minimaux sont habituellement appliqués. La durée du niveau 3 de la CITE varie de 2 à 5 ans.

à eux. Souvent, le contenu des programmes n'est pas significativement plus complexe que celui du deuxième cycle de l'enseignement secondaire, parce qu'il vise généralement à étendre plutôt qu'à approfondir les connaissances, les aptitudes et les compétences. Ils ne sont donc pas suffisamment complexes pour être considérés comme des programmes de l'enseignement supérieur.

Niveau 5 de la CITE : Enseignement supérieur de cycle court

Les programmes du niveau 5 de la CITE, ou « enseignement supérieur de type court », sont conçus principalement pour enseigner aux participants des connaissances, des aptitudes et des compétences professionnelles. Habituellement, ils sont fondés sur la pratique, professionnellement spécifique et ils préparent les étudiants à entrer sur le marché du travail. Toutefois, ces programmes peuvent aussi représenter une

passerelle vers d'autres programmes de l'enseignement supérieur.

Sont également classés au niveau 5 de la CITE les programmes académiques de l'enseignement supérieur dont le niveau se situe en dessous des programmes de Licence ou équivalent.

Niveau 6 de la CITE : Niveau Licence ou équivalent

Les programmes du niveau 6 de la CITE, ou « Licence ou équivalent », sont souvent destinés à enseigner aux participants des connaissances, aptitudes et compétences académiques et/ou professionnelles intermédiaires conduisant à un premier diplôme ou une certification équivalente. Les programmes de ce niveau se fondent généralement sur la théorie, mais ils peuvent

inclure un cursus pratique ; ils se fondent également sur des travaux de recherche de pointe et/ou les meilleures pratiques professionnelles. Les programmes du niveau 6 de la CITE sont traditionnellement dispensés dans des universités ou des établissements d'enseignement supérieur équivalents.

Niveau 7 de la CITE : Doctorat ou niveau équivalent

Les programmes du niveau 7 de la CITE, ou « niveau Master ou équivalent », sont souvent destinés à enseigner aux participants des connaissances, aptitudes et compétences académiques et/ou professionnelles de pointe conduisant à un deuxième diplôme ou une certification équivalente. Les programmes de ce niveau peuvent avoir une composante importante de recherche, mais ils ne conduisent pas encore à l'obtention d'une

certification de Doctorat. Les programmes de ce niveau se fondent généralement sur la théorie, mais ils peuvent inclure un cursus pratique ; ils se fondent également sur des travaux de recherche de pointe et/ou les meilleures pratiques professionnelles. Ils sont traditionnellement dispensés dans des universités et d'autres établissements d'enseignement supérieur.

Niveau 8 de la CITE : Doctorat ou niveau équivalent

Les programmes du niveau 8 de la CITE, ou « niveau Doctorat ou équivalent », sont principalement destinés à l'obtention d'une certification de chercheur hautement qualifié. Les programmes de ce niveau de la CITE sont donc consacrés à des études approfondies et à des travaux de recherche originaux et sont dispensés presque exclusivement par des établissements d'enseignement supérieur orientés vers la recherche, comme des universités. Les programmes de Doctorat existent aussi bien dans des domaines académiques que professionnels.

Annexe 2 : Ensemble des modèles analysés pour aboutir au processus présenté par les auteurs Bernaud et Laberon (2013)

	Ar	Pe	Ga	Ma	Sm	Da	Go	Sh	Ba	Am	Jo	Le	Br	Ey	Ci	Fa	Bj	Er	Pr	Fa
Analyse demande		✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Profil poste	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Profil candidat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Accroche	✓	✓							✓								✓	✓		✓
Ressources		✓		✓		✓				✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Moyens				✓							✓						✓	✓	✓	✓
Campagne	✓			✓	✓			✓			✓			✓	✓	✓	✓			✓
Évaluation*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sélection	✓		✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Embauche	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contrat											✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓
Intégration				✓		✓		✓		✓	✓				✓		✓	✓	✓	

✓ = présence du contenu chez l'auteur

- Ar

Pe

Go

Ma

Sm

Da

Go
- Sh

Ba

Am

Jo

Br

Ey

Ci
- De Falco (1999)

Bilsberry (1996,2000)

Ernoult (2001)

Peretti (1998, 2000, 2009)

Levy-Leboyer (2007)

Farr et al. (2010)

*Premier tri et examen approfondi

Annexe 3 : Ensemble des références utilisées par Bernaud et Laberon (2013) pour réaliser l'analyse comparative des outils de sélection et recrutement

- (1) .50 à .60 selon Arvey et al. (1982); .68 selon Mac Daniel et al. (1994).
- (2) .13 à .20 selon Wiesner et al (1988); .14 selon Huntteur et al. (1984,1990); .19 selon Reilly et al. (1982); Huffcutt et al. (1994); .14 à .23 pour Robertson et al. (1989; 2001), Harris (1989), Marchese et al. (1993); .20 à .30 selon Arvey et al. (1982); .33 à .34 selon Mac Daniel et al. (1994); .38 pour Schmidt et Hunter (1998).
- (3) .84 selon Mac Daniel et al. (1994); .88 selon Campion, Pursell et Brown (1988).
- (4) .36 à .44 selon Marchese et al. (1993); .32 à .45 Mac Daniel et al. (1994); .39 selon Wright, Lichtenfels et Pursell (1989); .51 selon Schmidt et al. (1998); .56 selon Campion et al.(1998); .57 selon Huffcutt et al. (1994); .63 selon Wiesner et al. (1988).
- (5) Correspond au coefficient de validité corrigé par la méthode de la méta-analyse.
- (8)(6) .51 à .85 selon Tett, Jackson et Rothsein (1991); .60 à .91 selon la synthèse de Balicco (1997).
- (9)(7) .11 selon Barrick et al. (1991); .13 selon Salgado (1997); .14 selon Schmidt, Gooding, Noe et Kirsch (1984); .15 selon Balicco (1997) après synthèse d'étude de validité; .24 selon Tett (1991°; .31 pour Schmidt et Hunter (1998); .40 Pour Smith et al. (1990). hogan et al. (2006) précisent que les coefficients très variables sont liés aux différents inventaires étudiés.
- (16) (8) .61 à .98 selon la synthèse des tests professionnels de Balicco (1997).
- (17) (9) .45 selon Smith et al. (1989) et Robertson et al. (1989); .54 selon Schimdt et Hunter (1998).
- (18) (10) .69 à .94 selon Schmitt et Orloff (1986).
- (19) (11) .38 selon Schmitt et al. (1984), .53 selon Robertson et al. (1989); .54 selon Schmidt et Hunter (1998).
- (20) (12) .80 selon Sackett (1982), Tziner et Dolan (1982), Tziner (1984); .60 à .99 selon Tapernous (1984).
- (21) (13) .37 selon Gaugler et al. (1987) et Arthur et al. (2003); .40 selon Schmitt et al. (1984) et Huneter et al. (1984); .41 selon Feltham (1988); .41 à .43 selon Robertson et al. (1989); .50 selon Tapernoux (1984), Bohem (1981) et Schneider et al. (1992).
- (22) (14) .17 à .24 selon Reilly et al. (1982).
- (23)(15) .10 selon Smith et al. (1989); .18 selon Reilly et al. (1982); .17 à .26 selon Robertson (1989); .26 selon Hunter et al.(1984) et Schmidt et al. (1998).
- (25)(16) .24 à .38 selon Robertson et al.(1989); .37 selon Hunter et al. (1984); .30 à 40 selon la synthèse de Beernaud (2000), Shackelton (1994) et selon la méta-analyse de Rothstein, Schmitt, Erwin, Owens et Sparks (1990).

Bibliographie

- Amadiou, J.-F. (2008). Vraies et fausses solutions aux discriminations. *Formation emploi*, 101, 89-104. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1078>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arthur, W., Day, E. A., Mcnelly, T. L., & Edens, P. S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1), 125-153. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00146.x>
- Avery, D., Hernández, M., & Hebl, M. (2004). Who's Watching the Race? Racial Salience in Recruitment Advertising. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02541.x>
- Balocco, C. (2002). *Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines : La Fin des marchands de certitude* (2 édition). Editions d'Organisation.
- Barabel, M., Besseyre Des Horts, H., & Ferras, T. (2020). L'IA au service des RH. <https://www.dunod.com/entreprise-economie/ia-au-service-rh-pour-une-experience-collaborateur-augmentee>
- Bartkoski, T., Lynch, E., Witt, C., & Rudolph, C. (2018). A Meta-Analysis of Hiring Discrimination Against Muslims and Arabs. *Personnel Assessment and Decisions*, 4(2). <https://doi.org/10.25035/pad.2018.02.001>
- Bayraktar, C. A., & Ozbek, M. (2011). Cost-Benefit Analysis of the Hiring Process. 4.
- Bernaud, Jean-Luc. (2008). *Les méthodes d'évaluation de la personnalité*.
- Bernaud, Jean-Luc, & Lemoine, C. (2012). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. <https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/traite-psychologie-du-travail-et-organisations>
- Bernaud, Jean-Luc, & Lhotellier, L. (2015). *Psychologie de l'accompagnement*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2015.01>
- Bernaud, J.-L. (2018). Introduction à la psychologie existentielle. <https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/introduction-psychologie-existentielle>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bertolino, M., & Steiner, D. (2011). Validité apparente des techniques d'évaluation : La perspective de la justice procédurale. In In Laberon, S; *Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.
- Bessy, C. (2012). Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement. *Relations industrielles*, 67, 426. <https://doi.org/10.7202/1012538ar>

- Betsworth, D. G., & Hansen, J.-I. C. (1996). The categorization of serendipitous career development events. *Journal of Career Assessment*, 4(1), 91-98.
- Billsberry, J. (2000). Réussir ses recrutements (et savoir les conserver). *Les Echos*.
- Blanchard, S., & Huteau, M. (2013). L'évolution des conceptions du conseil en orientation et des pratiques individuelles d'évaluation. In In Orly-Louis, I., Guillon, V., and Loarer, E., *Psychologie du conseil en orientation*. De Boeck.
- Boniwell, I., Osin, E., & Chabanne, J. (2020). Engagement et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif. 34.
- Borteyrou, X. (2011). Améliorer la qualité des procédures d'évaluation professionnelle : Les apports de la méthode des assessment centers. In In Laberon, S; *Psychologie et recrutement. Modèles, pratiques et normativité*.
- Boterf, G. L. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétences, les réponses à 100 questions*. Editions Eyrolles.
- Boudreau, J., & Cascio, W. (2017). Human capital analytics : Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0021>
- Bouland, P. (2019). Arthur Groussier et la lente élaboration du Code du Travail. <https://www.retronews.fr/edito/arthur-groussier-et-la-lente-elaboration-du-code-du-travail>
- Breaugh, J. (2017). The Contribution of Job Analysis to Recruitment. In *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (p. 12-28). <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch2>
- Bright, J. E. H., Pryor, R. G. L., & Harpham, L. (2005). The role of chance events in career decision making. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 561-576. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.001>
- Buckley, M. R., Fedor, D. B., Carraher, S. M., Frink, D. D., & Marvin, D. (1997). The ethical imperative to provide recruits realistic job previews. *Journal of Managerial Issues*, 9(4), 468-484.
- Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018, January). Gender shades: Intersectional accuracy disparities in commercial gender classification. In *Conference on fairness, accountability and transparency* (pp. 77-91).
- Cable, & Yu. (2013). *The Oxford Handbook of Recruitment*. In *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199756094.001.0001>
- Cabral, A. C., & Salomone, P. R. (1990). Chance and Careers : Normative Versus Contextual Development. *The Career Development Quarterly*, 39(1), 5-17. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1990.tb00230.x>
- Callanan, G. A., Perri, D. F., & Tomkiewicz, S. M. (2017). Career Management in Uncertain Times : Challenges and Opportunities. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 353-365. <https://doi.org/10.1002/cdq.12113>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A REVIEW OF STRUCTURE IN THE SELECTION INTERVIEW. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Cappelli, P., & Keller, J. (2013). A study of the extent and potential causes of alternative employment arrangements. *ILR Review*, 66, 874-901.
- Cassagnol-Bertrand, F., François, P. H., & Louche, C. (2011). La norme de motivation intrinsèque. In In Laberon, S; *Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.

- Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K., & Jones, D. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice : A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90, 928-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de Gestion*, 41. <https://doi.org/10.3166/rfg.246.63-82>
- Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : Point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 112(1), 153-172.
- Chloé Fortin-Bergeron Olivier Doucet, M.-È. L. (2020). *Gérer la performance des employés au travail*. Éditions JFD Inc.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Collins, C., & Stevens, C. (2003). The Relationship between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants. *The Journal of applied psychology*, 87, 1121-1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>
- Dağlarlı, E. (2020). Explainable Artificial Intelligence (xAI) Approaches and Deep Meta-Learning Models. *Advances and Applications in Deep Learning*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.92172>
- Dakouan, C., Benabdelouahed, R., & Anabir, H. (2019). Inbound Marketing vs. Outbound Marketing : Independent or Complementary Strategies. *Expert Journal of Marketing*, 7(1). <http://marketing.expertjournals.com/23446773-701/>
- Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : Un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXV(60), 97-116.
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC - 2ème édition (2e édition)*. Dunod.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents—2e éd. (2e édition)*. Dunod.
- Delobbe, N. (2011). Apport de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi. In In Laberon, S; *Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.
- Desrumaux, P. (2011). La norme d'internalité et le stéréotype de beauté. In In Laberon, S; *Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.
- Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and Incentives in Nonprofit and for-Profit Organizations. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979390706000301>
- Doumic, M., Perthame, B., Ribes, E., Salort, D., & Toubiana, N. (2017). Toward an integrated workforce planning framework using structured equations. *European Journal of Operational Research*, 262(1), 217-230. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.076>
- Doytcheva, M. (2009). Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises. <https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-page-107.htm>

- E. Ashforth, B., E. Kreiner, G., A. Clark, M., & Fugate, M. (2007). Normalizing Dirty Work : Managerial Tactics For Countering Occupational Taint. *Academy of Management Journal*, 50(1), 149-174. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24162092>
- Fauroux, R. (2005). La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi. <https://www.vie-publique.fr/rapport/27436-la-lutte-contre-les-discriminations-ethniques-dans-le-domaine-de-lemplo>
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433-452. <https://doi.org/10.2307/2391853>
- Flage, A. (2019). Discrimination against gays and lesbians in hiring decisions : A meta-analysis. *International Journal of Manpower*, 41(6), 671-691. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0239>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance. In In Laberon, S; *Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.
- Garner-Moyer, H. (2011). Sélection et sélectivité en GRH : Quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? *Humanisme et Entreprise*, n° 303(3), 57-72.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>
- Gavand, A. (2005). *Recrutement—Les meilleures pratiques*. <https://www.editions-eyrolles.com/Livre/9782708133266/recrutement-les-meilleures-pratiques>
- Gavand, A. (2018). *Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*.
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems : An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. <https://doi.org/10.2307/258595>
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.691>
- Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (2007). *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. IAP.
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Semedo, C., & Passmore, J. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. John Wiley & Sons.
- Greenhaus, J., & Callanan, G. (2012). Career dynamics. In I. Wiener, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology : Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 593-614). Hoboken, NJ: Wiley.
- Grother, P. J., Ngan, M. L., & Hanaoka, K. K. (2019). Face recognition vendor test part 3: Demographic effects.
- Groysberg, B., Lee, L.-E., & Nanda, A. (2008). Can They Take It With Them? The Portability of Star Knowledge Workers' Performance. *Management Science*, 54, 1213-1230. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0809>

- Gubler, M., Arnold, J., & Coombs, C. (2014). Reassessing the protean career concept : Empirical findings, conceptual components, and measurement. *Journal of Organizational Behavior*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1908>
- Hall, D. T. (2004). The protean career : A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>
- Hausknecht. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures : An Updated Model and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Hickey, J. M., Di Stefano, P. G., & Vasileiou, V. (2020). Fairness by Explicability and Adversarial SHAP Learning. *arXiv:2003.05330 [cs, stat]*. <http://arxiv.org/abs/2003.05330>
- Hoeft, S., & Schuler, H. (2001). The Conceptual Basis of Assessment Centre Ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1 & 2), 114-123. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00168>
- Huffcutt, A., & Arthur, J., Winfred. (1994). Hunter and Hunter (1984) Revisited : Interview Validity for Entry-Level J obs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.184>
- Huguet, P., & Regner, I. (2007). Stereotype threat among schoolgirls in quasi-ordinary classroom circumstances. *Journal of educational psychology*, 99(3), 545.
- Huteau, M., & Lautrey, J. (2003). Évaluer l'intelligence. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.hutea.2003.01>
- Illouz, E., Cabanas, E., & Joly, F. (2018). Happycratie—Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies. Premier Parallèle.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment : Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184-191. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.184>
- Jung, B. (2017). Appareur et marchand de travail : Le bureau de placement à Paris au tournant du XXe siècle. *Mélanges de l'École française de Rome - Italie et Méditerranée modernes et contemporaines*, 129-1, Article 129-1. <https://doi.org/10.4000/mefrim.3372>
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L., & Feng, G. (2017). Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance : Exploring Methods for Developing BARS. *ETS Research Report Series*, 2017(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/ets2.12152>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance : A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154. <https://doi.org/10.1177/1069072708328861>
- Laberon, S. (2011). *Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites* (Edition 2011). De Boeck.

- Laberon, S., & Bernaud, J.-L. (2011). Modélisation de la procédure de recrutement dans les recherches actuelles. In *Laberon, S; Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.
- Laberon, S., & Vonthron, A.-M. (s. d.). Les profils de personnalité stéréotypés. In *Laberon, S; Psychologie et Recrutement Modeles, Pratiques et Normativites*.
- Lamri, J. (2018). *Les compétences du 21e siècle*. Dunod.
- Landis, R. S., Earnest, D. R., & Allen, D. G. (2014). Realistic job previews : Past, present, and future. In *The Oxford handbook of recruitment* (p. 423-436). Oxford University Press.
- Lettink, A. (2019). No, Millennials will NOT be 75% of the Workforce in 2025. <https://www.anitalettink.com/2019/09/no-millennials-will-not-be-75-of-the-workforce-in-2025-or-ever/>
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Éds.), *Social Exchange : Advances in Theory and Research* (p. 27-55). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-gestion-des-competences-9782212541786/>
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *La gestion des compétences : Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*. Editions Eyrolles.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management : A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lowry, P. E. (1995). The assessment center process : Assessing leadership in the public sector. *Public Personnel Management*, 24(4), 443-450. <https://doi.org/10.1177/009102609502400403>
- Luciani, J. (1990). Logiques du placement ouvrier au XIXe siècle et construction du marché du travail. *Sociétés contemporaines*, 3(1), 5-18. <https://doi.org/10.3406/socco.1990.962>
- Macan, T. H. (1994). Time management : Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381-391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Maio, G. R., & Haddock, G. (2007). Attitude change. In *Social psychology : Handbook of basic principles*, 2nd ed (p. 565-586). The Guilford Press.
- Marchal, E. (2015). *Embarras des recruteurs—Enquête sur le marché du travail*.
- Martory, B., & Crozet, D. (1988). *Gestion des ressources humaines*. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/gestion-des-ressources-humaines-9782100047079/>
- McDaniel, M. A., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1988). Job experience correlates of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 327-330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.327>
- Méda, D. (2018). *Le travail* (5e édition). Presses Universitaires de France - PUF.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *Sociologies*. <http://journals.openedition.org/sociologies/3349>
- Minet, F., Parlier, M., & Witte, S. de. (1994). *La compétence, mythe, construction ou réalité ?* Ed. L'Harmattan.

- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : Émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management Avenir*, n° 11(1), 29-42.
- Morgeson, F. P., Brannick, M. T., & Levine, E. L. (2019). *Job and Work Analysis : Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. SAGE Publications.
- Morin, M., Savoie, S., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-efficacite-de-l-organisation-9782891055413/>
- Mount, M., Barrick, M., & Strauss, J. (1999). The joint relationship of conscientiousness and ability with performance : Test of the interaction hypothesis. *Journal of Management*, 25(5), 707-721.
- Moynihan, L. M., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Boswell, W. R. (2003). A longitudinal study of the relationships among job search self-efficacy, job interviews, and employment outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 207-233. <https://doi.org/10.1023/A:1027349115277>
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: How the new personalized web is changing what we read and how we think*. Penguin.
- Patillon, T.-V. (2014). *Créativité, adaptabilité et compétences à s'orienter tout au long de la vie*.
- Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines* (23e édition). VUIBERT.
- Petersen, L.-E., & Krings, F. (2009). Are Ethical Codes of Conduct Toothless Tigers for Dealing with Employment Discrimination? <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9785-1>
- Pettersen, N. (2002). Évaluation du potentiel humain dans les organisations (1re éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv5j015w>
- Pettersen, N., & Durivage, A. (2006). *Entrevue structurée : Pour améliorer la sélection du personnel*. PUQ.
- Pryor, R., & Bright, J. (2011). *The Chaos Theory of Careers : A New Perspective on Working in the Twenty-First Century*. Taylor & Francis.
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., & Midtbøen, A. H. (2017). Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(41), 10870-10875. <https://doi.org/10.1073/pnas.1706255114>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention : Examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Rioux, A. (2012). D'une génération à l'autre ... Baby-Boomers, X, Y, Z et plus. <https://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract : A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152. <https://doi.org/10.5465/256773>
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2003). A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community. *The Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1068-1081. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.1068>

- Samek, W., Wiegand, T., & Müller, K.-R. (2017). Explainable Artificial Intelligence : Understanding, Visualizing and Interpreting Deep Learning Models. arXiv:1708.08296 [cs, stat]. <http://arxiv.org/abs/1708.08296>
- Sargent, L., & Domberger, S. (2007). Exploring the development of a protean career orientation : Values and image violations. *Career Development International*, 12, 545-564. <https://doi.org/10.1108/13620430710822010>
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Esbroeck, R. V., Vianen, A. E. M. van, & Bignon, C. (2010). Construire sa vie (Life designing) : Un paradigme pour l'orientation au 21e siècle. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 39/1, 5-39. <https://doi.org/10.4000/osp.2401>
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Scott, J., & Hatalla, J. (1990). The Influence of Chance and Contingency Factors on Career Patterns of College-Educated Women. *The Career Development Quarterly*, 39(1), 18-30. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1990.tb00231.x>
- Shackleton. (1994). *European Management Selection Methods : A Comparison of Five Countries*. International Journal of Selection and Assessment. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00155.x>
- Smart, G., & Street, R. (2008). *Who : The A Method for Hiring* (1er édition). Ballantine Books.
- Super, D. E. (1984). *Career and life development*. In D. Brown & L. Brooks (Eds.), *Carrer Choice and Developpement*. San Fransico : Jossey-Bass.
- Ternynck, J. (2020). *Hiring Success : How Visionary CEOs Compete for the Best Talent*. Lioncrest Publishing.
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions : A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1020-1031. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1020>
- Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Sanchez, R. J. (2001). Multiple Dimensions of Procedural Justice : Longitudinal Effects on Selection System Fairness and Test-Taking Self-Efficacy. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 336-349. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00185>
- Tziner, A., Reid, A., & Dolan, S. (1993). Les centres d'évaluation : Une revue critique de quelques thèmes fondamentaux. *Canadian Psychology Psychologie Canadienne*, 34(1), 110-120. <https://doi.org/10.1037/h0084685>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11, 217-222. <https://doi.org/10.1108/14754391211234940>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Welle, B., & Heilman, M. (2007). Formal and informal discrimination against women at work. *Research in social issues in management : Managing social and ethical issues in organizations*, 229-252.

REMERCIEMENTS

Le rapport « Le recrutement des jeunes diplômés » s'inscrit dans les missions du pôle Recherche & Innovation créé fin 2018 au sein de JobTeaser. Il interroge le sujet particulièrement complexe du recrutement des jeunes et la manière dont le concept a évolué, ce vers quoi il pourrait tendre dans un contexte de mutations constantes des métiers comme des relations au travail. Il s'intéresse également aux stratégies et outils de recrutement développés en Europe pour enfin aborder des futurs possibles, probables, souhaitables pour le recrutement des générations à venir.

Le pôle Recherche & Innovation conduit des projets de R&D, de stratégie, d'open innovation, organise des événements rassemblant des acteurs et des institutions françaises et internationales impliqués dans les réflexions et les politiques d'orientation du futur pour le bien-être des jeunes de demain.

Cet ouvrage a été élaboré avec les efforts d'Auguste Dumouilla, de Tristan d'Avezac et de Jérémy Lamri, ainsi que la participation active de Nicola Duell et Noémie Baudoin. La première pour toute la partie recherche et rédactionnelle sur le périmètre allemand. La seconde pour sa forte implication, notamment dans la réalisation d'interviews d'experts du recrutement et de contenus dérivés.

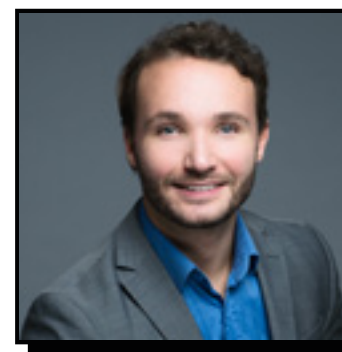
La démarche dans laquelle s'inscrit ce rapport a été renforcée par la contribution de Pamela Taylor, Julien Dargaisse, Déborah Penaud, Hélène Garner, Jean-Michel Caye, François Geuze, Benedict Ebnet, Laurent Geoffroy, Anna Cook, Julien Chetot, Kamel Medjabra, Olivier Marx, Benoît Serre, Émilie Trappler, France Villette, Tristram Hoolley, Patricia Mangeol, Pierre Lamblin, Vincent Mattei, Wendy Touche, Florence Rhety, Hélène Chevallier, Essam El Baze, Guillaume Mery, Muriel Wilfred, Raphaël Bensaid-Beddock, Michel Barabel.

Notre démarche s'est également appuyée sur les apports d'experts que nous avons interviewés et qui ont bien voulu partager leur point de vue ainsi que leurs bonnes pratiques. Bien que tous ne soient pas cités dans ce rapport, nous tenons à remercier chaleureusement Alexandre Pachulski, Anne Le Bruchec, Claude Monnier, Étienne Ageneau, Gilles Gateau, Jean Bassères, Misoo Yoon, Jean Pralong, Mathilde Le Coz, Matthieu Penet, Rachel Hewitt, Maxime Liebens, Thomas Chardin.

Nous remercions également des remerciements particuliers à Isabelle Bastide et Yves Grandmontagne pour avoir accepté d'être nos partenaires sur ce projet d'envergure.

Nous adressons enfin des remerciements tout particuliers à Adrien Ledoux et Nicolas Lombard, respectivement Président et Directeur général de JobTeaser pour l'impulsion et le soutien sans faille donnés à ce projet.

Direction de publication



Jérémy Lamri

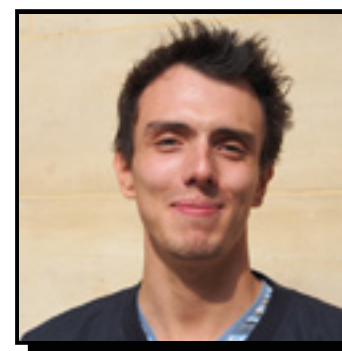
Jérémy Lamri est un entrepreneur, cofondateur de Monkey tie, du Lab RH et du Hub France IA. Il dirige actuellement le Pôle Recherche & Innovation de JobTeaser, leader européen de l'emploi et de l'orientation des jeunes. Il a étudié à Oxford et HEC Paris, et est titulaire d'un Doctorat en psychologie de Paris Descartes. Il est l'auteur de deux ouvrages publiés aux éditions Dunod : Innovations RH et Les Compétences du 21e siècle. Conférencier sur les sujets du futur du travail, des RH, des organisations et écosystèmes, il enseigne également, à HEC Paris, Sciences Po Paris et Mines Telecom.



Stéphanie Renverseau

Stéphanie est Lead Innovation Manager Pôle Recherche & Innovation de JobTeaser. Elle est responsable de la coordination, de la gestion de projets opérationnels du Pole R&I de JobTeaser. Elle a étudié à HEC Paris, et dispose également d'une maîtrise de Mathématiques. Elle a été consultante en Système d'Information pendant 4 ans, et a travaillé au sein du corps de l'Inspection générale du Groupe BPCE avant de rejoindre JobTeaser.

Auteurs



Auguste Dumouilla

Auguste Dumouilla travaille comme docteur en psychologie de l'orientation pour JobTeaser. Il est aussi chercheur affilié au LaPEA (Laboratoire de psychologie appliquée et d'ergonomie, Université de Paris, France). Ses principaux thèmes de recherche sont : la sérendipité – l'orientation professionnelle – les soft skills – le bien-être – l'employabilité & les NEETs. Il travaille également comme chercheur indépendant et formateur dans le cadre de missions spécifiques.



Tristan d'Avezac de Moran

Tristan d'Avezac est un expert des mutations du travail, des politiques actives d'emploi et d'insertion, fondateur de Territoires humains. Il a étudié à Sciences Po Bordeaux et dispose d'une expérience de plus de 25 années qu'il a développée en France et à l'international au sein d'organisations professionnelles et d'entreprises actives sur les domaines des RH et de l'emploi. Auteur, intervenant et conseil auprès des organisations, il s'intéresse plus particulièrement aux évolutions des stratégies des acteurs publics et privés face aux mutations technologiques, aux stratégies des plateformes de travail et à l'insertion des jeunes dans l'emploi. Il a notamment écrit « Penser l'emploi autrement : Nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences,

nouveaux rapports au travail (2016), « Technologie et capital humain : Quelles compétences pour demain ? » (2018) et a co-écrit « L'Orientation professionnelle des jeunes en Europe : comprendre le passé, le présent et quelques futurs probables » (2020). Il est Directeur des publications de JobTeaser et participe au comité de rédaction de la revue en ligne Métis Europe.

La direction de publication et les auteurs tiennent à remercier chaleureusement Nesrine Hazem pour sa participation à l'enrichissement de l'état de l'art et constats sur l'I.A.. La direction de publication et les auteurs tiennent également à remercier Noémie Baudouin et François Violette pour leur collaboration à la révision du rapport.

À propos de JobTeaser

La mission de JobTeaser :

Permettre à la nouvelle génération de trouver sa place dans la société et d'y avoir un impact.

Desservant 2,5 millions d'étudiants et de jeunes diplômés, 70 000 entreprises et un réseau de 600 établissements d'enseignement supérieur dans 19 pays européens, JobTeaser est désormais le leader européen du recrutement de jeunes talents en Europe. Comptant plus de 300 collaborateurs en Europe, avec 68 millions d'Euros levés à ce jour et récemment reconnue dans la liste Next40

comme l'une des 40 meilleures startups technologiques françaises avec le plus fort potentiel., JobTeaser dispose d'un écosystème unique qui regroupe entreprises, écoles et universités, autour des enjeux d'orientation et d'accès à l'emploi de la nouvelle génération, en leur donnant les outils nécessaires pour lancer leur carrière professionnelle en toute confiance.

En savoir plus : <https://corporate.jobteaser.com>

N'hésitez pas à nous contacter à contact@jobteaser.com

À propos du Pôle Recherche & Innovation

La mission du Pôle R&I :

Proposer au plus grand nombre un parcours d'orientation engageant, inclusif et abouti.

JobTeaser a lancé la création d'un Pôle Recherche & Innovation (R&I) fin 2018, à partir du constat suivant : l'orientation professionnelle souffre aujourd'hui de nombreux freins qui limitent son efficacité et son accessibilité : une expertise mal encadrée et peu professionnalisée, une offre souvent payante, une expérience peu adaptée aux usages modernes, et trop peu inclusive. Seule une approche scientifique peut permettre d'identifier les meilleures pratiques les mieux

adaptées à chaque personne, et de les rassembler dans une expérience digitale cohérente rendue accessible au plus grand nombre.

Bâti sur un projet ambitieux, le Pôle R&I de JobTeaser dispose de moyens humains et financiers dédiés afin de rendre possible le passage à l'échelle de l'orientation professionnelle.

Grâce à une équipe pluridisciplinaire de chercheurs en psychologie de l'orientation, différentielle, cognitive, et de l'éducation, mais également en philosophie, mathématiques et informatique, le Pôle R&I :

- **Identifie et définit les meilleures pratiques de l'orientation professionnelle**, avec pour objectif de proposer une orientation efficace et inclusive. Une revue permanente de la littérature, ainsi que l'exploration d'initiatives concrètes constituent les principaux leviers.
- **Conçoit et digitalise les standards, outils et contenus d'orientation**, pour assister au mieux les professionnels de l'orientation. Ces développements sont généralement envisagés à travers des partenariats et des explorations poussées d'initiatives existantes.
- **Anticipe et accompagne les évolutions de l'enseignement supérieur, de l'orientation et de l'emploi**, pour adapter au mieux nos offres et services, et également aligner les parties prenantes de l'orientation professionnelles (écoles, conseillers d'orientation, recruteurs).

Assumant totalement son rôle de leader en matière d'orientation et d'accès à l'emploi pour la nouvelle génération, JobTeaser fait partie des acteurs privés dans le monde investissant le plus de ressources en R&D pour développer l'accès gratuit à une orientation professionnelle inclusive et de qualité.

Envie de contribuer ou d'en savoir plus ? N'hésitez pas à nous contacter à research@jobteaser.com

À propos du Lab RH

Le Lab RH est une association Loi 1901 née en 2015 du regroupement des acteurs innovants dans le domaine des Ressources Humaines, dans le but de fédérer, dynamiser et promouvoir l'innovation RH en France.

Avec plus de 270 startups RH, et 80 entreprises et institutions membres pérennes de l'association, Le Lab RH est un écosystème riche fondé sur la collaboration et l'innovation ouverte, afin de changer les pratiques des ressources humaines et du management. Opérant sous le haut patronage du Ministère du Travail et du Ministère de l'Economie, Le Lab RH est un acteur majeur de l'innovation RH dans les sphères privée et publique.

Pour en savoir plus : www.lab-rh.com

Véritable Laboratoire collectif de l'innovation RH, Le Lab RH a pour ambition de permettre aux organisations et aux individus de réaliser leur plein potentiel par une transformation consciente et durable. Nous avons la conviction que les entreprises n'ont jamais eu autant besoin qu'aujourd'hui de penser à l'évolution de leurs organisations, leurs modes de travail et leurs pratiques RH. Nous accompagnons concrètement les organisations dans leur transformation et leur digitalisation en fédérant les dispositifs innovants et les parties prenantes en matière de RH et, en créant un environnement de coopération favorable à l'innovation et à la diversité.

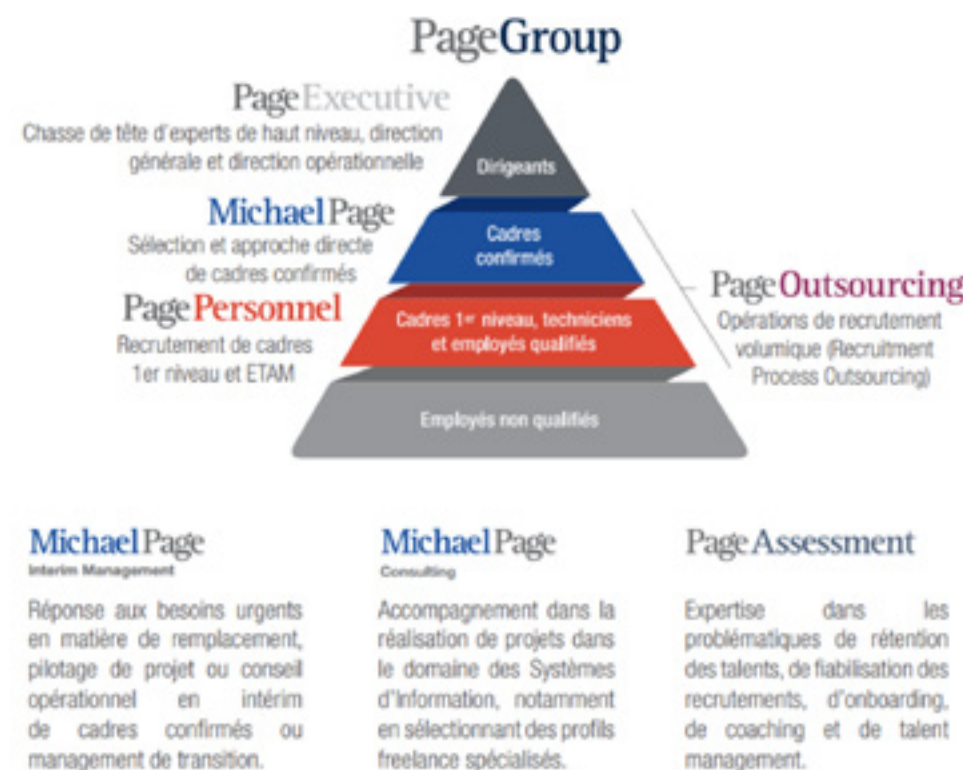
À propos de PageGroup

PageGroup : des expertises fortes au service de tous vos enjeux d'emploi et de recrutement

PageGroup : des expertises fortes au service de tous vos enjeux d'emploi et de recrutement

À travers nos différentes marques (Michael Page, Page Personnel, Page Executive et Page Outsourcing) et solutions, nous accompagnons les entreprises de toute taille sur l'ensemble de leurs problématiques de

recrutement (CDI, CDD, intérim, management de transition, freelancing, etc.), et accompagnons les professionnels en recherche d'emploi, du technicien au cadre dirigeant. En France, notre périmètre d'intervention s'étend à plus de 25 secteurs d'activité.



À PROPOS



Réactivité & Proximité

Partenaire engagé auprès des entreprises et des professionnels en recherche d'emploi, nous facilitons les recrutements partout en France grâce à nos 20 bureaux.

Nous garantissons un accompagnement personnalisé à chaque étape de notre collaboration et une réponse sous 24h.

Partenariat & Innovation

Afin de garantir une expérience client et candidat de qualité, nous nous appuyons sur une solide culture de l'innovation et de nombreux partenariats. Nous

proposons une offre de service sur-mesure : outils de sourcing & visibilité médias, parcours candidat augmenté...

Responsabilité

Nous plaçons l'humain au cœur de notre stratégie et de notre vision. Avec PageGroup, vous avez l'assurance d'un processus de sélection exclusivement centré sur

les compétences. Nous sommes intimement convaincus que la diversité est un vecteur de performance pour les entreprises, et un facteur d'attractivité.

Pour en savoir plus :

www.pagepersonnel.fr

www.michaelpage.fr

www.pageexecutive.com

www.pageoutsourcing.com



Retrouvez le rapport sur notre site:
<https://recruiter.jobteaser.com/fr/recrutement2030/>

En partenariat avec :



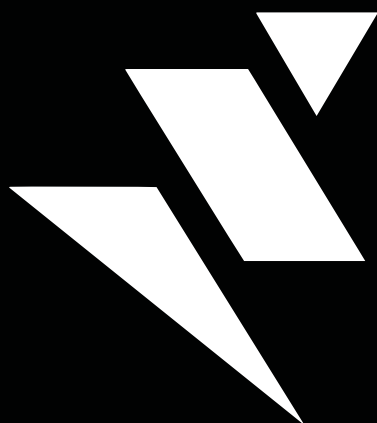
Design graphique : Thomas Dardoise

Illustrations : Noémie Baudouin (@nimibdcomics)

Impression : COPY-TOP

Contact presse : Lionel Guérin - hello@lionelguerin.press

Tous droits réservés JobTeaser © 2021



JOBTEASER



En partenariat avec :

