



## **BANQUE DES MEMOIRES**

**Master de Management, parcours Conseil et recherche  
en organisation**

**Dirigé par le Professeur Nathalie Guibert**

**2022**

***Théorie de la rationalité limitée, une  
application aux outils de recrutement  
prédictif***

**Marthe Libfeld-Jégou**

**Sous la direction du Professeur Etienne Maclouf**

**Université Paris-Panthéon-Assas**

## ***Remerciements***

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance au Professeur Etienne Maclouf qui a accepté de diriger ce projet. Ses précieux conseils ont été d'une grande valeur pour la réalisation de mon mémoire. Je le remercie chaleureusement pour son suivi et sa confiance qui m'ont permis de choisir une thématique et une méthodologie de recherche qui m'ont passionnée durant ces mois de travail.

Un grand merci également au Professeur Nathalie Guibert pour ses conseils et son aide lorsque nous avons abordé ensemble les avancées de mon travail.

Je remercie Meryl d'avoir été à mes côtés durant cette année de master. Je lui souhaite de passionnantes recherches à venir.

Je tiens enfin à remercier mes chères relectrices, Jeanne et Bulle.

## ***Résumé***

Depuis quelques années, les outils de recrutement prédictif se développent et arrivent à se frayer un chemin jusque dans les directions de recrutement des plus grandes entreprises françaises. Nombre de startups investissent ce marché et promettent des solutions de *matching* révolutionnaires aux recruteurs : des processus exempts de biais, des délais raccourcis, etc. Cette tendance émergente interroge les pratiques et la qualité des choix opérés par la technologie lors des phases de présélection, de classement et de sélection des candidats. Quels sont les usages concrets de ces solutions ? Quelle articulation entre ces outils et les pratiques préexistantes ? Enfin, quels biais humains et technologiques sont à l'œuvre dans la dynamique de choix ? Ce mémoire propose de comprendre comment s'opère la sélection des candidats lorsqu'elle se fait à la croisée des mondes humains et technologiques.

Le corpus théorique mobilisé sera celui de la rationalité limitée, des biais et du *noise* à travers les travaux fondateurs de Kahneman *et al.* (2017, 2021). L'approche socio-matérielle (Orlikowski, 1992, 1999) a guidé la démarche.

Le terrain de cette recherche sera composé de l'étude d'un outil de recrutement prédictif commercialisé par une start-up ainsi que des recruteurs-utilisateurs. Ce travail met en œuvre une enquête exploratoire qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs de recruteurs pour accéder aux récits d'usage de cette technologie et une analyse de la communication institutionnelle de la start-up permettant d'analyser les promesses d'usage(s) formulées.

Si les processus de sélection observés sont divers et mobilisent des outils à l'attractivité différenciée, l'outil de recrutement prédictif étudié s'inscrit en complémentarité des pratiques existantes et ne modifie pas la nature fortement intuitive de la sélection. L'outil de recrutement prédictif, et son usage, présentent de nouveaux biais qui s'articulent avec les biais identifiables chez les recruteurs : du poids des premières impressions au biais de projection. Le *noise* reste un phénomène latent, pourtant hors des radars dans les organisations étudiées.

*Mots clefs* : recrutement – usages – technologie – rationalité limitée – *noise*

## ***Principales abréviations***

CV : curriculum vitae

*e.g.* : *exempli gratia*, par exemple

*et al.* : *et alii*, et les autres personnes

etc. : et cetera

*i.e.* : *id est*, c'est-à-dire

p. : page

## ***Sommaire***

Remerciements .....	3
Résumé .....	4
Sommaire .....	6
Introduction .....	8
Chapitre 1 : Les apports de l'économie comportementale pour comprendre les limites de la rationalité appliquées au recrutement .....	12
Section 1 : Les biais et le <i>noise</i> , phénomènes fréquemment identifiés dans le processus de sélection des candidats .....	12
Section 2 : Des solutions pour la réduction des biais et du <i>noise</i> dans les processus de recrutement.....	20
Chapitre 2 : Les pratiques de recrutement à l'œuvre dans les organisations et l'intérêt des usages des outils de recrutement.....	24
Section 1 : La diversité des pratiques et des outils de sélection utilisés .....	24
Section 2 : L'approche socio-matérielle ou l'éclairage sur les usages des outils de recrutement.....	28
Chapitre 3 : Vers l'émergence de nouveaux biais liés aux technologies dans le recrutement ? .....	30
Section 1 : Des biais liés aux technologies .....	31
Section 2 : Des biais liés aux usages de ces technologies.....	32
Partie 2 : Méthodologie .....	35
Chapitre 1 : Démarche suivie et terrain de recherche .....	35
Section 1 : Propos introductifs sur la démarche adoptée .....	35
Section 2 : L'outil de recrutement prédictif étudié .....	36
Section 3 : Les recruteurs réputés utilisateurs de l'outil interrogés .....	40
Chapitre 2 : Recueil des données .....	43
Section 1 : Mode de collecte des données pour l'étude de l'outil de recrutement prédictif .....	43
Section 2 : Mode de collecte des données pour les récits de recruteurs.....	44
Section 3 : Ma posture durant ce travail de recherche .....	47
Chapitre 3 : Analyse des données .....	48
Section 1 : Le traitement préalable des données brutes .....	48
Section 2 : Une analyse thématique et manuelle des données recueillies.....	49
Partie 3 : Résultats.....	52
Chapitre 1 : Les pratiques des recruteurs et les outils de sélection utilisés.....	52

Section 1 : La diversité des processus et des outils de sélection employés .....	52
Section 2 : L'information prise en compte par les recruteurs pour former leurs choix : une sélection intuitive et subjective .....	57
Chapitre 2 : Les limites de la rationalité humaine identifiées dans les récits de recruteurs .....	59
Section 1 : Une conscience hétérogène des limites à la rationalité, les biais identifiables au travers des récits .....	60
Section 2 : La présence constatée du <i>noise</i> pourtant peu travaillé .....	63
Section 3 : Les signaux dans les processus favorisant les biais et le <i>noise</i> .....	66
Chapitre 3 : Les usages témoignés de l'outil de recrutement prédictif .....	68
Section 1 : Les usages divers de l'outil par les recruteurs .....	68
Section 2 : Les limites et les biais introduits par l'outil identifiés par les recruteurs	73
Conclusion.....	77
Bibliographie.....	79
Annexes.....	81
Annexe 1 : Aide-mémoire pour la collecte des données.....	81
Annexe 2 : Représentations schématiques des processus de recrutement étudiés .....	83
Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens conduits.....	86
Table des matières.....	162

## ***Introduction***

« L'IA peut aider les managers à mener à bien un processus de sélection, en identifiant les candidats les plus appropriés à partir de grandes bases de données. »

(Giraud, Hernandez, Autissier, & McGonigal, 2021, p. 151)

Le métier de recruteur est traversé par des évolutions considérables. Outre le mouvement de professionnalisation du métier, les modifications des attentes des candidats, les nouvelles contraintes légales et réglementaires ou encore l'adaptation des processus à la crise sanitaire, les recruteurs adoptent des outils digitaux et des outils reposant sur l'intelligence artificielle. Ces outils divers proposent de les accompagner dans leur quotidien et promettent d'améliorer leur processus de recrutement en termes de *matching*, de disparition des biais, de délais raccourcis...

Le phénomène de digitalisation et de l'intelligence artificielle irrigue en effet toutes les phases du processus de recrutement : des outils sémantiques d'évaluation d'offres d'emploi, aux tests cognitifs assistés par ordinateurs en passant par la présentation de profils de compétences et de listes de candidats avec évaluations multicritères (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 125). L'essor des outils de recrutement prédictif et des outils d'évaluation du potentiel fait partie de ce mouvement. Ces outils reposent sur des interfaces en ligne qui recueillent un grand volume de données, évaluent par des tests les candidats et proposent une aide à la sélection aux recruteurs via des algorithmes qui notent et classent les candidats selon leur degré de compatibilité avec leurs besoins. Ils peuvent s'appuyer sur des données de l'organisation basées sur les caractéristiques (de personnalité, cognitives...) des salariés actuels pour prédire la réussite des candidats, potentiels futurs employés. Les outils de recrutement prédictif sont relativement récents, et c'est peut-être pour cela qu'on constate un écart notable entre la place prise par ces outils dans les pratiques des entreprises et les travaux publiés dans les revues scientifiques de management (Woods *et al.*, 2019). Etudier les outils de classement et de sélection des candidats revêt en cela un intérêt pratique considérable.

L'activité de recrutement recouvre des enjeux stratégiques particuliers pour les organisations. Elle détermine l'état de leurs ressources humaines et donc du potentiel humain. Le recrutement est un processus, il est « au service d'un client interne : le manager qui a exprimé un besoin pour une compétence donnée » (Martory & Crozet, 2016). En effet, le processus de recrutement « vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. Il engage des moyens humains, matériels et technologiques, partagés par le service RH et les managers de proximité. » (Benchemam & Galindo, 2018). Le processus de recrutement est donc un processus qui débute par la définition de poste et se termine par la phase d'intégration. Il comprend ainsi huit phases différentes, dont la sélection (Martory & Crozet, 2016). Si l'on étudie les pratiques de sélection, c'est avant de l'étude du processus (et les acteurs, les outils, les actions...) dont il est question.

Aussi, l'activité de recrutement y compris les pratiques de sélection se caractérisent par les opportunités managériales qu'elles représentent et par les exigences légales qui les entourent. D'une part, les pratiques de sélection et les outils mobilisés représentent des enjeux en termes de marque employeur, ils peuvent conditionner l'attractivité de l'organisation à travers l'expérience candidat qui est proposée et *in fine* jouer sur sa compétitivité. D'autre part, les organisations sont tenues de respecter les dispositions du code du travail sur la non-discrimination dans la procédure de recrutement, sur les outils de sélection utilisés ou encore sur la diversité et l'obligation d'inclusion de certains publics.

La sélection est une étape où les limites de la rationalité humaine peuvent se manifester et entrer en tension avec ces exigences. Elle met en effet en jeu le procédé de formation de choix à propos dudit « meilleur » candidat, elle est ainsi un terrain de jeu pour le jugement humain. Les recruteurs ont la responsabilité de présélectionner les candidats et souvent de les sélectionner, à côté des managers. Ils mobilisent leur « savoir-évaluer » tout au long du processus. Les critères majeurs évalués par les recruteurs et conditionnant la sélection sont l'expérience, les compétences, la motivation, la disponibilité, le savoir-être et la personnalité des candidats (Dares, enquête Ofer, 2016). Les outils de recrutement prédictif proposent justement des tests qui évaluent la motivation et la personnalité des candidats.

Si les choix des recruteurs sont difficiles à apprécier en l'absence de valeur jouant comme contrefactuel (comment vérifier dans l'absolu qu'un recrutement réalisé était le meilleur ?), la qualité du processus de sélection mis en place dans l'organisation est un moyen d'appréciation

de sa capacité à choisir les techniques les plus appropriées pour choisir les candidats qui répondent le mieux à leurs besoins. Il est remarqué pour autant que « souvent la sélection s'apparente à une démarche relativement subjective mêlant erreurs de jugement et pratiques peu scientifiques » (Akinyemi & Houtin, 2021, p. 4). La place de l'intuition dans les décisions des recruteurs est aussi souvent questionnée. Particulièrement, les recruteurs face à une situation de choix incertain (en ce qui concerne la performance future du candidat) font appel à des heuristiques et peuvent être victimes de biais. Ils ont été étudiés par les psychologues et les économistes du courant de l'économie comportementale, notamment avec les travaux fondateurs de Kahneman *et al.* (2011, 2021). Les limites de la rationalité peuvent se manifester dans les processus traditionnels de sélection, là où le jugement humain prend place. Les erreurs de jugement s'incarnent dans les biais, qui sont des erreurs prévisibles dans leur direction, et dans le *noise*, qui représente les variations aléatoires de jugement (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021). Ces phénomènes peuvent conduire à des erreurs dans les choix opérés par les recruteurs et nuire à l'organisation (turn-over, mauvaise adéquation entre ressources et besoins...). La question de l'amélioration des processus par la réduction des biais dans la sélection est ainsi une préoccupation majeure des organisations. Des études récentes montrent que « 84% des entreprises interrogées mesurent l'inclusion, la diversité et l'absence de préjugés dans toutes les pratiques de recrutement, de promotion, de rémunération et autres pratiques relatives aux talents » (Noack, 2019, p. 39). L'une des promesses des outils de recrutement prédictif se fonde justement sur la réduction des erreurs de jugement par l'automatisation.

Ces outils sont souvent décriés, ils suscitent la méfiance de certains recruteurs qui ne voient pas dans la sélection une place pour des algorithmes dans un métier profondément humain, et la déception d'autres qui ne constatent pas toutes les promesses tenues.

La question structurant le travail présenté est :

### **L'usage des outils de recrutement prédictif : quels effets sur les limites de la rationalité ?**

Les questions de recherche qui ont guidé la recherche conduite s'intéressent aux pratiques de sélection : quelles sont les pratiques actuelles de recrutement et de sélection ? Quelle cartographie des outils mobilisés peut être dressée ?

Aussi, les limites de la rationalité manifestées dans les processus de recrutement sont un élément important : connaît-on les biais à l'œuvre dans la rationalité des recruteurs ? Peut-on identifier le *noise* dans le cadre de la sélection des candidats ?

Observer les usages effectifs des solutions de recrutement prédictif est l'approche choisie pour répondre à la problématique. Suivant l'approche socio-matérielle (Orlikowski, 1999), l'adoption d'une technologie, dans sa matérialité, ne suffit pas toujours à apporter les bénéfices attendus, les usages réels sont ceux qui conditionnent l'impact qu'un outil peut avoir sur les processus. Quels usages effectifs et quelle articulation avec les pratiques préexistantes ? Quelle perception des recruteurs sur ces outils dans l'exercice de leurs missions : une évolution ou une révolution des méthodes de recrutement ?

Pour rappel, les phénomènes d'intérêt étudiés auraient pu être abordés sous d'autres angles. L'utilisation de modèles prédictifs basés sur des algorithmes aurait pu être étudiée dans d'autres champs que celui du recrutement. En effet, ce type de modèles est également déployé dans la finance ou dans le marketing pour prédire le comportement du consommateur. Aussi, étudier les limites de la rationalité dans la formation de choix aurait pu avoir d'autres objets d'application. Le *noise* est par exemple souvent étudié en médecine, là où deux médecins peuvent formuler des diagnostics différents alors qu'ils font face à un même patient.

À travers une approche qui emprunte aux différentes disciplines que sont la gestion des ressources humaines, le management et l'économie, le développement conduit tentera de répondre à cette problématique.

Ce mémoire se structure en trois parties. La revue de littérature (Partie 1) permettra de présenter les concepts théoriques mobilisés. La méthodologie suivie (Partie 2) sera ensuite exposée, elle consiste en une enquête exploratoire qualitative. Enfin, la présentation des résultats (Partie 3) sera l'occasion de connaître les caractéristiques des processus étudiés et la nature des biais, humains et de l'outil de recrutement prédictif, à l'œuvre dans la sélection des candidats.

## ***Partie 1 : Revue de la littérature***

S'interroger sur la place de la rationalité dans les processus de sélection des candidats est une question qui mobilise les apports de l'économie comportementale (Chapitre 1), éclairants pour en comprendre ses limites. Les pratiques de recrutement à l'œuvre dans les organisations ont été identifiées et l'approche socio-matérielle fournit une grille de lecture qui justifie l'intérêt de l'approche par les usages des outils de sélection (Chapitre 2). Enfin, les biais liés à la mobilisation d'outils « technologiques » ont été recensés (Chapitre 3), ils permettent d'apprécier la teneur des recommandations algorithmiques de sélection des candidats.

### **Chapitre 1 : Les apports de l'économie comportementale pour comprendre les limites de la rationalité appliquées au recrutement**

Les limites de la rationalité qui trouvent un terrain d'application dans le recrutement, en particulier dans la phase de sélection des candidats, se caractérisent dans les biais et le *noise* (Section 1). Des solutions ont été identifiées pour réduire leur influence dans les processus (Section 2).

#### **Section 1 : Les biais et le *noise*, phénomènes fréquemment identifiés dans le processus de sélection des candidats**

Le processus de sélection des candidats, processus par nature incertain, mobilise les capacités de jugement des recruteurs et favorise chez eux l'activation d'heuristiques (I). Aussi, la sélection peut être le terrain de divergences aléatoires de jugement, de *noise* (II), qui se déploient, aux côtés des biais, dans diverses directions (III).

## I) La sélection des candidats : cas d'un jugement sous incertitude, terrain d'heuristiques et de biais

La phase de sélection des candidats dans le processus de recrutement est une étape entourée d'incertitude et où il est nécessaire d'évaluer et de prédire des valeurs (*i.e.* la performance future du candidat en situation d'emploi). La sélection d'un candidat a les caractéristiques d'un jugement complexe.

On entend par « jugement » une forme de mesure dont l'instrument est l'esprit humain, où une évaluation globale est attribuée à un objet et cela en intégrant différents types d'informations disponibles (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 361). Certaines personnes ont « pour métier » d'émettre des jugements, qui affectent de nombreuses personnes, c'est le cas des « professional judges » (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 361) comme les cardiologues, les avocats, les ingénieurs ou encore les recruteurs. La qualité des jugements, en cas de jugements dits invérifiables (entendus comme dépourvus de contrefactuels), est estimée par la qualité du processus qui les crée<sup>1</sup>. C'est pourquoi l'étude des processus de sélection des candidats peut éclairer la qualité des décisions prises par les recruteurs en situation de choix.

Des auteurs (Evans & Over, 1996 ; Kahneman, 2011)<sup>2</sup> ont retenu une distinction théorique de deux systèmes de rationalité. Le Système 1 est le système intuitif et heuristique avec ses multiples biais et erreurs de jugement. Il « fonctionne automatiquement et rapidement, avec peu ou pas d'effort et sans contrôle délibéré ; il produit des impressions, des sentiments, des inclinations » (Houdé, 2018, p. 54). Le Système 2 lui, est le système logique, qui est plus lent et moins automatique. Les jugements complexes vont favoriser la mobilisation d'heuristiques qui permettent de « réduire la complexité de la tâche, mais conduisent parfois à des erreurs graves et systématiques » (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1124). Les erreurs graves et systématiques sont les biais, qui sont davantage liés au Système 1 de rationalité.

Il existe d'innombrables heuristiques, nous en présenterons quelques-unes pour comprendre les mécanismes qui sont à l'œuvre en situation de jugement et de prise de décision.

---

<sup>1</sup> “The quality of such judgments can be assessed only by the quality of the thought process that produces them”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 361)

<sup>2</sup> Evans, J. et Over, D., (1996), *Rationality and Reasoning*, Hove, Psychology Press ; Kahneman, D., (2011) *Thinking, Fast and Slow*

Les heuristiques permettent de simplifier le réel, de gagner du temps et d'économiser des efforts de raisonnement. Trois heuristiques majeures pour prédire des valeurs et évaluer des probabilités ont été identifiées et décrites par Tversky et Kahneman (1974 ; pp. 1124-1131) : « representativeness » (représentativité), « availability » (heuristique de disponibilité) et « adjustment and anchoring » (ajustement et effet d'ancrage).

D'abord, l'heuristique de représentativité est souvent mise en œuvre pour répondre à une question de type « quelle est la probabilité que l'évènement A vienne du processus B ? », si bien que les individus évaluent les probabilités avec l'évaluation de la représentativité, c'est-à-dire le degré de similitude de A avec B<sup>3</sup>. Elle peut se transformer en une « ressemblance immédiate avec un stéréotype social en mémoire associative » (Houdé, 2018, p. 58) liée au Système 1.

Ensuite, l'heuristique de disponibilité est souvent employée pour évaluer la fréquence ou la probabilité d'un évènement spécifique<sup>4</sup>, elle est influencée par la familiarité avec l'évènement en cause ou encore par la saillance cognitive.

Enfin, l'effet d'ancrage est décrit comme le fait que les individus ont tendance, face à une situation à estimer, à partir d'une valeur initiale pour évaluer la valeur finale, mais avec des ajustements qui sont insuffisants<sup>5</sup> (Tversky et Kahneman, 1974, p. 1128).

Au-delà des biais, il peut exister un autre type d'erreur dans les processus de jugement et de prise de décision, très souvent moins connu : le *noise*<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> “People order the occupations by probability and by similarity in exactly the same way”, (Tversky et Kahneman, 1974, p. 1124)

<sup>4</sup> L'exemple donné pour comprendre le biais: “Different lists were presented to different groups of subjects. In some of the lists the men were relatively more famous than the women, and in others the women were relatively more famous than the men. In each of the lists, the subjects erroneously judged that the class (sex) that had the more famous personalities was the more numerous.” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1127)

<sup>5</sup> L'exemple donné pour comprendre le biais: “In a demonstration of the anchoring effect, subjects were asked to estimate various quantities, stated in percentages (for example, the percentage of African countries in the United Nations). For each quantity, a number between 0 and 100 was determined by spinning a wheel of fortune in the subjects' presence. The subjects were instructed to indicate first whether that number was higher or lower than the value of the quantity, and then to estimate the value of the quantity by moving upward or downward from the given number. Different groups were given different numbers for each quantity, and these arbitrary numbers had a marked effect on estimates.” (Tversky & Kahneman, 1974, p. 1128)

<sup>6</sup> “To understand error in judgment, we must understand both bias and noise. In public conversations about human error and in organizations all over the world, noise is rarely recognized. Bias is the star of the show.”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 5)

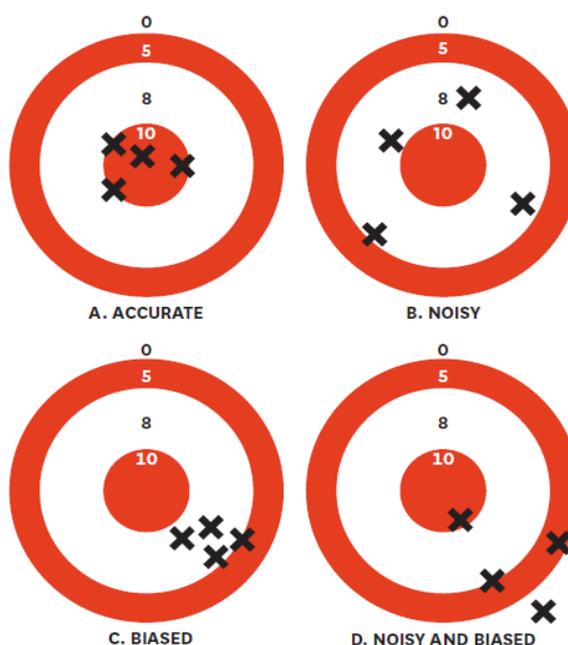
## II) Le noise, un concept éclairant pour expliquer les divergences aléatoires de jugement

Le *noise*, traduit comme le « bruit », est la variabilité aléatoire et non désirée des jugements humains qui devraient être identiques (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021).

Comme le schéma ci-contre l'illustre, le *noise*, par essence aléatoire, se distingue des biais qui sont des erreurs de jugement systématiques qui vont dans la même direction.

Le *noise* est décrit par deux dimensions : « level noise » (i.e. le niveau du bruit ; la variabilité des jugements moyens formulés par des individus différents) et « pattern noise » (i.e. le modèle de bruit ; les différences de réponses personnelles des juges exposés à la même situation, influencées par les valeurs ou principes qu'ils suivent plus ou moins consciemment).

### HOW NOISE AND BIAS AFFECT ACCURACY



*L'impact du noise et des biais sur l'exactitude du jugement*  
(Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 41)

Le *pattern noise*, souvent composante majeure du *noise*, peut être stable ou bien consister en du « *noise occasionnel* »<sup>7</sup> (lorsqu'un même individu réagit différemment face à un même cas, qui lui est présenté à différents moments). On distingue donc la variabilité des jugements d'un même professionnel *juge* face à une même situation qui lui est présentée plusieurs fois (qu'on pourrait qualifier d'intra-individuelle) de la variabilité des jugements de différents professionnels *juges* qui font face à une même situation (qui serait inter-individuelle).

---

<sup>7</sup> Un exemple de *noise occasionnel* éclairant: "(...) when judges are more lenient after their favorite football team won, or when doctors prescribe more opioids in the afternoon." (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375)

Le *noise* peut se trouver dans de multiples situations et secteurs professionnels qui font intervenir des jugements humains, guidés plus par l'expérience que par des règles strictes. Kahneman *et al.* (2021, pp. 371-375) ont même écrit : “*Wherever there is judgment, there is noise*”. C’est le cas par exemple de la justice, de la médecine (où deux médecins différents peuvent avoir deux diagnostics différents face à un même patient), des décisions d’asile<sup>8</sup> et surtout pour ce qui nous intéresse de différents recruteurs face à un même candidat<sup>9</sup>. Au contraire, les activités professionnelles qui sont éloignées du *noise* sont celles où la force des règles et des processus millimétrés ne laissent que peu de place au jugement humain, comme celui de postier (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 40).

Bien que les divergences d’opinions puissent être souhaitables quand elles favorisent de nouvelles idées et les opportunités d’innovation dans les organisations, elles deviennent problématiques lorsqu’il s’agit spécifiquement des “*matters of judgement*” (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375), soit les professions où le jugement est la principale activité. Le *noise* est ainsi qualifié de « *taxe invisible* » qui pèse sur les organisations (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 40). Il pourra conduire à ce qu’un traitement différencié soit prodigué à deux personnes similaires ou à ce qu’une personne moins adaptée qu’une autre soit recrutée<sup>10</sup>.

On le comprendra, les biais peuvent parfois également être à la source de *noise*. C’est le cas lorsque les biais ne sont pas partagés, ou en tout cas pas de manière uniforme, par les professionnels en situation de jugement, comme les recruteurs (situation D du schéma ci-dessus). Par exemple, si la moitié des recruteurs privilégient les candidatures féminines et l’autre moitié les candidatures masculines, il n’y aura pas de biais unique mais le processus sera bruyant et causera des erreurs de recrutement (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-

---

<sup>8</sup> L’exemple du *noise* dans les décisions d’asile: “*whether an asylum seeker will be admitted to the United States depends on something like a lottery. A study of cases that were randomly allotted to different judges found that one judge admitted 5% of applicants, while another admitted 88%. The title of the study says it all: “Refugee Roulette”.*”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 7)

<sup>9</sup> “*Interviewers of job candidates make widely different assessments of the same people. Performance ratings of the same employees are also highly variable and depend more on the person doing the assessment than on the performance being assessed.*”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 7)

<sup>10</sup> “*Noise is detrimental even when judgments are not verifiable and error cannot be measured. It is unfair for similarly situated people to be treated differently, and a system in which professional judgments are seen as inconsistent loses credibility.; “If one candidate for a job gets a higher rating that she deserves and another gets a lower one, the wrong person may be hired.”.*”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375)

375)). Ce premier exemple atteste des biais et du *noise* identifiés dans la littérature dans les processus de sélection des candidats.

### III) Les biais et le *noise* identifiés dans la sélection des candidats

La phase de sélection et de classement des candidats est identifiée comme l'un des instants du processus de recrutement où de nombreux biais psychosociaux individuels peuvent impacter le jugement du recruteur (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 126) et influencer sa décision de recruter (ou non) le candidat. L'expression "*minefield of psychological biases*" (qu'on peut traduire par « champ-de-mine de biais ») est même employée par Kahneman, Sibony et Sunstein (2021, p. 300) à propos du temps de l'entretien.

Une présentation synthétique des biais fréquemment identifiés lors de la sélection des candidats a été réalisée.

*Tableau de synthèse des biais fréquemment identifiés en phase de sélection (non exhaustif)<sup>11</sup>*

BIAIS IDENTIFIÉ	DESCRIPTION	SOURCE ET AUTEURS ASSOCIÉS
Effet de halo	Allouer un jugement à une personne en se focalisant sur un / certains éléments pas forcément pertinents lors de l'évaluation, au détriment d'autres. Généraliser de manière erronée.	(Lacroux & Martin-Lacroux, 2021), (Akinyemi & Houtin, 2021), (Guerrero, 2019), (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011)
Effet d'attente	Être influencé par nos croyances au point que cela peut devenir auto-réalisateur.	(Lacroux & Martin-Lacroux, 2021), (Guerrero, 2019)
Biais de confirmation	Rechercher et ne considérer que les informations qui confirment nos croyances et laisser de côté celles qui les mettent à mal. Ce biais est favorisé en situation d'entretien non structuré où le recruteur peut poser des	(Lacroux & Martin-Lacroux, 2021), (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021), (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011)

<sup>11</sup> Tableau réalisé en partie en s'appuyant sur l'ouvrage d'Arnaud et Mellet (2019, pp. 28-31)

	questions dans la direction de ses premières impressions.	
Activation de stéréotypes	Lorsqu'en situation d'informations partielles à propos d'une chose que l'on connaît, on calque des idées reçues sur une situation nouvelle.	(Lacroux & Martin-Lacroux, 2021)
Effet de primauté	Influence prépondérante de la première impression ou information dans la perception globale d'une situation.	(Lacroux & Martin-Lacroux, 2021)
Effet de projection	Favoriser les candidats avec lesquels le recruteur a des points communs, lui attribuer ses caractéristiques et ses souhaits, entraînant un potentiel risque de clonage des recrutés.	(Guerrero, 2019)
Effet de désirabilité sociale	Tendance à se présenter en valorisant des attributs communément appréciés dans la société.	(Guerrero, 2019)
Effet d'attribution	Tirer des conclusions hâtives.	(Guerrero, 2019)

Ces biais peuvent amener les recruteurs à se tromper et rejeter une candidature valable, ou à accepter une candidature qui ne serait pas valable, ou du moins pas la plus adaptée aux besoins du poste (Akinyemi & Houtin, 2021, p. 26).

Pour reprendre l'exemple d'Akinyemi et d'Houtin (2021, p. 28) et si l'on prend l'effet de halo, le recruteur pourra en être sujet s'il aura tendance à se focaliser sur ce qui est facilement visible comme l'apparence physique et ainsi mieux considérer un candidat qui s'est habillé avec une veste qu'il trouve plaisante, même si la mode n'a aucune conséquence sur le poste. Son jugement sera impacté et biaisé par une information qui n'est pas pertinente.

Par ailleurs, le *noise* est aussi un objet d'étude dans le processus de sélection des candidats, et particulièrement lors des entretiens qui suivent souvent une « routine bien rodée » dans lesquels les recruteurs font confiance à leur intuition (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 300). Les divergences aléatoires de jugement entre différents recruteurs sont plus rares lorsqu'il s'agit de jugement sur une dimension unique (comme le fait de différencier lequel des deux candidats est le plus extraverti) mais sont saillantes lorsque le jugement requiert la pondération de différents critères, parfois contradictoires.

*“Looking at the same candidate, some recruiters will give more weight to evidence of brilliance or charisma ; others will be more influenced by concerns about diligence or calm under pressure. When cues are inconsistent and do not fit a coherent story, different people will inevitably give more weight to certain cues and ignore others.”* (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375)

Le *noise* en entretien se caractérise donc lorsque différents recruteurs apprécient de manière différenciée un même candidat et que cela peut aboutir à des conclusions d’embauche différentes. D’après Kahneman *et al.* (2021), deux recruteurs qui ont vu les deux mêmes candidats seront en désaccord sur le choix du meilleur candidat dans un quart des situations<sup>12</sup>. Le *noise* constaté est très souvent dû au « pattern noise » (différences personnelles des recruteurs), explicité précédemment.

Aussi du *noise* occasionnel est perçu lors des entretiens de sélection. Cela s’explique notamment par le fait que les recruteurs sont fortement influencés par les premières impressions que le candidat leur fait pour prendre leurs décisions<sup>13</sup>. Les premières impressions influencent encore plus le jugement des recruteurs en cas d’entretiens non structurés (effet de confirmation dans le tableau ci-dessus). Ce qui est problématique, selon Kahneman *et al.* (2021, pp. 300-311), c’est que les premières secondes d’un entretien sont associées aux « qualités superficielles » d’un candidat comme l’extraversion ou la manière de parler. Les auteurs citent même ironiquement un exemple sur la poignée de main qui est à même d’influencer le recruteur.

*“Even the quality of a handshake is a significant predictor of hiring recommendations ! We may all like a firm handshake, but few recruiters would consciously choose to make it a key hiring criterion.”* (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375)

Nous l’avons vu, les biais et le *noise* existent dans les processus de sélection des candidats, ils peuvent pénaliser les jugements des recruteurs et ainsi conduire à sélectionner un individu

---

<sup>12</sup> “Measures of the correlation between the ratings that two interviewers produce after interviewing the same candidate range between .37 and .44 (PC = 62-65%). One reason is that the candidate may not behave in exactly the same way with different interviewers. But even in panel interviews, where several interviewers are exposed to the same interviewee behavior, the correlation between their ratings is far from perfect. One meta-analysis estimates a correlation of .74 (PC = 76%).”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 300-311)

<sup>13</sup> “Hiring recommendations are linked to impressions formed in the informal rapport-building phase of an interview, those first two or three minutes where you just chat amicably to put the candidate at ease”, (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 300-311)

qui ne serait pas le plus adapté au poste. Néanmoins, le biais et le *noise* peuvent être encadrés et d'une certaine manière réduits.

## Section 2 : Des solutions pour la réduction des biais et du *noise* dans les processus de recrutement

La simple prise de conscience et des connaissances sur les biais qui peuvent affecter les jugements humains ne suffit pas à réduire les biais et le *noise* qui peuvent affecter les recruteurs. Plus que de connaître l'impact potentiel des biais sur nos décisions (I), il convient d'adopter des méthodes qui permettent leur réduction via la modification de la structure des processus de recrutement (II).

### I) Des méthodes pour mesurer les biais et le *noise*, un préalable

Afin de réduire de manière efficace les biais et le *noise* dans un processus organisationnel, il faut d'abord en mesurer l'importance. Particulièrement pour le *noise*, il est très souvent peu connu voire minimisé par les professionnels. Cela s'explique notamment par la confiance qu'ont les professionnels *juges* en leurs jugements intuitifs et la croyance que leurs pairs auraient jugé comme eux.

Premièrement, la mesure des biais se pose en des termes différents lorsqu'il s'agit de jugements dits vérifiables ou non. Pour un jugement vérifiable, le biais se définit comme la différence entre le jugement moyen et la valeur réelle correspondante (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375). Ce procédé comparatif ne peut s'appliquer aux jugements dits invérifiables pour lesquels il n'existe justement pas de valeur réelle. Il serait par exemple difficile de connaître la valeur réelle du niveau de charisme d'un candidat évalué. C'est pourquoi les biais sont mesurés avec l'hypothèse (pas toujours correcte) que la moyenne des jugements de nombreux professionnels *juges* est la meilleure estimation de la valeur réelle (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 361-375).

Deuxièmement, le *noise* peut se mesurer avec un « audit du *noise* ». Cette solution, préconisée par Kahneman *et al.* (2016, 2021), consiste à mettre les professionnels qui présentent les mêmes caractéristiques face à des situations de jugement similaires, de manière

indépendante, dans le but de mesurer la variabilité des jugements. Le but final poursuivi est l'amélioration de la qualité des décisions de recrutement. Tous les membres de l'équipe recrutement doivent y participer pour que les résultats soient les plus pertinents. Souvent les résultats de l'audit montrent que « le *noise* est bien supérieur au niveau que les dirigeants considéreraient comme tolérable, et ils n'en sont absolument pas conscients » (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 42)<sup>14</sup>.

*Les étapes suivies pour un audit du noise*

(Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 42)

- 1) Construction par les managers d'études de cas réalistes.
- 2) Organisation de l'exercice sur une journée unique pour éviter des fuites d'information et présentation des buts poursuivis comme la compréhension du jugement en situation professionnelle des employés, l'amélioration de l'utilité de leurs outils et de la communication entre collègues.
- 3) Mise en situation des employés de l'équipe étudiée devant 2 à 4 cas de manière individuelle.
- 4) Construction d'un indice du *noise* pour chacun des cas, qui répondait à la question : quel est l'écart des jugements formulés par deux employés choisis aléatoirement ?
- 5) Calcul en pourcentage des moyennes des évaluations formulées par deux employés puis calcul de l'indice moyen global par cas<sup>15</sup>.

Une fois cette prise de conscience et la mesure des biais et du *noise* au sein d'une équipe recrutement réalisées, les responsables pourront repenser la structure des processus de recrutement pour améliorer la qualité des décisions prises.

II) Repenser la structure des processus de recrutement, une solution pérenne

« On peut rationnellement savoir et connaître nos biais, on les suivra quand même. (...) On n'y peut rien individuellement. » (Sibony, 2014)

---

<sup>14</sup> “Pre-audit interviews with executives in the two organizations indicated that they expected the differences between their professionals’ decisions to range from 5% to 10%—a level they considered acceptable for “matters of judgment.” The results came as a shock. The noise index ranged from 34% to 62% for the six cases in organization A, and the overall average was 48%.”, (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 42)

<sup>15</sup> La méthode de calcul suivie: “We expressed this amount as a percentage of their average. Suppose the assessments of a case by two employees are \$600 and \$1,000. The average of their assessments is \$800, and the difference between them is \$400, so the noise index is 50% for this pair. We performed the same computation for all pairs of employees and then calculated an overall average noise index for each case.”, (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 42)

De cette citation, il semble qu'une organisation pensée collectivement soit indispensable pour la réduction du *noise* et des biais : un système de décision, formel et systématique.

Kahneman (2011), dès 1956 et au sein de l'armée israélienne, a mis au point des méthodes de sélection en recrutement novatrices du point de vue de la rationalité. Le processus mis en place a formalisé une évaluation structurée des candidats. La liste des caractéristiques de personnalité et des compétences à évaluer était fixée à l'avance. Les recruteurs devaient recueillir des données objectives relatives à chacun des aspects évalués et les noter avant de passer à l'aspect suivant. Les recruteurs pouvaient finalement, et seulement après l'évaluation formelle, faire appel à leur jugement et à leur intuition pour prendre la décision finale.

De cette expérience, des principes ont été précisés par les auteurs (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 300-311). D'abord, « l'agrégation » des avis permet de recueillir plusieurs jugements de différents recruteurs sur le même candidat. L'organisation doit s'assurer que les recruteurs évaluent de manière individuelle et indépendante les candidats (soit avant la phase de mise en commun des évaluations). Ensuite, trois principes pour structurer les jugements complexes dans les organisations ont été mis au jour :

- La « décomposition » : c'est le fait d'identifier et de distinguer les informations nécessaires au jugement et celles qui ne sont pas pertinentes, et ainsi d'avoir des critères de sélection clairs. On pourrait estimer par exemple, pour un poste de manager, que le leadership est une information à évaluer mais que le fait que la personne soit un homme ou une femme n'en est pas une.
- « L'indépendance » : c'est le fait que les informations sur chaque évaluation doivent être collectées de manière indépendante. En effet, chaque évaluation influence l'autre ce qui rend l'évaluation très « bruyante ». Les entretiens structurés, où des notes précises sur des rubriques prédéterminées sont données à l'aide d'un barème prédéfini par les recruteurs, permettent de réduire le *noise*.
- Le « retardement du jugement holistique » : c'est l'idée de ne pas exclure l'intuition mais de la retarder. Par exemple, la décision finale d'embauche peut être prise de manière collégiale par des recruteurs qui examinent la liste des évaluations affectées, pour chacun des items évalués et lors de chacun des entretiens, aux candidats.

Le risque de biais et de *noise* dans le processus de recrutement peut aussi être réduit en repensant les choix des outils de sélection, en respectant le principe de « triangulation des données » (Guerrero, 2019, p. 92), soit le fait de combiner plusieurs outils, et en se tournant vers les outils estimés les plus valides et les moins biaisés. L'entretien structuré en fait partie.

Permettant d'appliquer certains principes édictés précédemment, la check-list utilisée de manière « complète, systématique et routinière » (Kahneman, Lovallo, & Sibony, 2011, p. 60) est particulièrement utile pour améliorer la cohérence des décisions prises par les recruteurs. Elle serait par exemple pertinente pour lutter contre le *noise* occasionnel dans une situation où le recruteur faisant passer des entretiens durant toute une journée serait influencé par la qualité du candidat précédent pour juger du prochain (Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 43). Elle facilite également la formulation de jugements intermédiaires à propos d'une candidature.

Aussi, les algorithmes sont cités par certains auteurs comme une solution (la plus extrême) pour réduire les biais et le *noise*. L'avantage des algorithmes, entendus par Kahneman *et al.* (2016, p. 43) comme des règles formelles qui utilisent des données sur une situation pour produire une prédiction ou une décision, c'est justement qu'ils ne sont pas vecteurs de *noise* et donneront le même résultat si des données identiques leur sont fournies.

#### *Les étapes suivies pour la construction d'un algorithme*

(Kahneman, Rosenfield, Gandhi, & Blaser, 2016, p. 46)

- 1) Sélectionner 6 à 8 variables distinctes et manifestement liées au résultat prévu
- 2) Prendre les données de l'ensemble des cas et calculer la moyenne et l'écart type de chaque variable de cet ensemble.
- 3) Pour chaque cas de l'ensemble, calculez un "score standard" pour chaque variable : la différence entre la valeur du cas et la moyenne de l'ensemble, divisée par l'écart standard. Avec les scores standard, toutes les variables sont exprimées sur la même échelle et peuvent être comparées et moyennées.
- 4) Calculer un "score récapitulatif" pour chaque cas, équivalent à la moyenne des scores standard de ses variables. C'est le résultat de la règle raisonnée.
- 5) Classer les cas du score plus élevé au score le plus faible, et déterminer les actions appropriées pour les différentes gammes de scores.

L'algorithme reste évidemment une aide à la décision, c'est un outil qui doit être contrôlé par l'humain qui reste décisionnaire final. Travaillant sur le recrutement, Kahneman *et al.*

(2016, p. 44) ont montré qu'un algorithme qui pondèrent les variables retenues de manière égale et ne s'appuient pas sur les données relatives aux résultats ont fait leurs preuves dans la sélection du personnel.

Cette solution n'est cependant pas toujours souhaitée par les employés qui peuvent exprimer certaines résistances. Aussi, elle n'est pas forcément souhaitable car il semble que les algorithmes et plus largement les technologies utilisées dans le recrutement, puissent être vecteurs de nouveaux biais dans les processus de recrutement<sup>16</sup>.

## **Chapitre 2 : Les pratiques de recrutement à l'œuvre dans les organisations et l'intérêt des usages des outils de recrutement**

Ce chapitre sera l'occasion de mesurer la diversité des pratiques et des outils de sélection mobilisés dans les organisations (Section 1) et de comprendre l'intérêt de l'approche par les usages des outils de recrutement (Section 2) pour étudier les contours de la rationalité à l'œuvre.

### **Section 1 : La diversité des pratiques et des outils de sélection utilisés**

Les processus de recrutement sont très divers dans les organisations, tant par les outils qu'ils mobilisent, que par les acteurs impliqués, en passant par les exigences processuelles liées à la culture organisationnelle des entreprises. Tandis que les stratégies de *sourcing*, mais aussi d'intégration peuvent être diverses, le cœur de notre sujet reste l'étape de la sélection des candidats. Pour analyser les pratiques de recrutement à l'œuvre dans les organisations, on remarque l'existence d'invariants dans le processus de sélection (I) et la diversité des méthodes de sélection mobilisées (II).

---

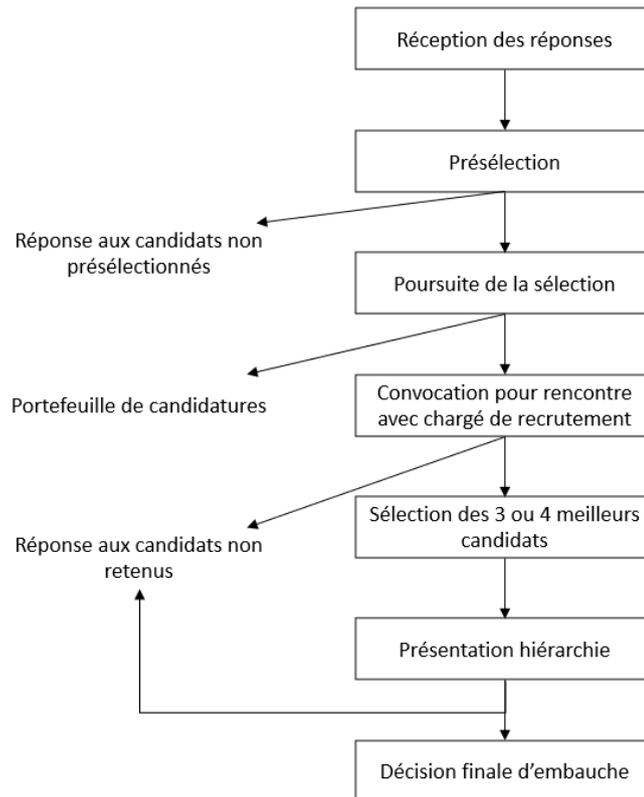
<sup>16</sup> Voir Partie 1, Chapitre 3

## I) Les invariants du processus de sélection des candidats

Une apparente uniformité pourrait se cacher derrière une présentation générique du processus de sélection, représentée ci-dessous.

### *Le processus de sélection des candidatures*

(Martory & Crozet, 2016, p. 58)



Il est vrai que les étapes de réception des candidatures (souvent suite à la parution d'une annonce d'emploi), présélection de quelques candidats puis décision finale d'embauche sont des étapes que la très grande majorité des entreprises semble suivre. La présélection des candidatures a pour rôle de déterminer les candidats qu'il convient de refuser de manière définitive, ceux qu'il est opportun de conserver dans un vivier (éventuellement pour d'autres postes) et ceux qui seront amenés à poursuivre le processus de sélection car ils présentent les qualités demandées dans le profil de poste. Ce qui distingue réellement les processus de sélection des candidats ce sont les outils et les méthodes qui sont mobilisés.

## II) La variable clé des processus : quelles méthodes de sélection mobilisées ?

Il est intéressant de s'intéresser à la diversité des méthodes et des outils de sélection mobilisés. On observe comme dénominateur commun que les outils de sélection doivent présenter des qualités pour justifier de leur pertinence : une bonne validité prédictive (des comportements et attitudes au travail souhaités pour le candidat), une fiabilité avérée (avoir les mêmes résultats à chaque utilisation) et des qualités « pratiques » (acceptation par les candidats, coût accessible, lien direct avec l'emploi, non-discriminatoire...) (Guerrero, 2019, p. 90). Les différentes méthodes peuvent s'utiliser seules ou de manière combinée.

Concernant la présélection, elle s'opère très souvent sur les bases du curriculum vitae et, dans une moindre mesure, de la lettre de motivation envoyés par les candidats. La graphologie est identifiée comme un « outil de sélection questionnable » (Guerrero, 2019, p. 91), elle tend à disparaître dans les groupes internationaux (Martory & Crozet, 2016, p. 61).

Concernant la sélection, elle peut principalement reposer sur des tests, des entretiens, des simulations professionnelles, des prises de références ou encore sur des discussions de groupe.

Les tests de recrutement utilisés sont des tests d'intelligence et d'aptitude, des tests de connaissances, des tests de personnalité et des tests « professionnels » qui sont ceux spécifiquement utilisés pour un métier ou un secteur donné (Bouteiller, Champetier, Lopez, & Sebbah, 2014, p. 12). D'après Bongard (2019), l'évaluation des soft skills est l'innovation liée à la phase d'entretien de sélection la plus utile, devant l'entretien ou l'évaluation en réalité virtuelle. Or bien souvent les tests ont pour objet l'évaluation des soft skills. Ces tests ont connu de fortes évolutions avec le développement de la psychologie du travail et de la digitalisation des processus de recrutement. Le développement des outils de recrutement prédictif, dont les tests de personnalité, est une manifestation de l'engouement pour cette méthode de sélection. Les tests restent des outils d'aide à la décision, qui s'inscrivent souvent en complément de l'examen du CV et des autres méthodes mobilisées. Les usages qu'en font les recruteurs sont variés tant dans la chronologie dans laquelle ils s'inscrivent dans le processus que dans leurs perceptions du rôle de ces tests pour former leur jugement. Les candidats peuvent être sollicités pour passer un test avant l'entretien, pour affiner une première sélection sur pièce (CV et/ou

lettre de motivation), ou bien entre deux entretiens ou encore à la fin de l'entretien pour vérifier un point précis de doute. En France, « ce sont essentiellement les tests de personnalité qui sont le plus couramment utilisés, contrairement aux pays anglo-saxons où l'évaluation des compétences au moyen des tests d'intelligence et d'aptitude, voire des mises en situation est majoritaire » (Bouteiller, Champetier, Lopez, & Sebbah, 2014, p. 12). Concernant leur passation, elle peut être sous format digitalisé ou sur papier, tandis que les résultats peuvent être analysés par un humain ou par un ordinateur.

L'entretien de recrutement est certainement la méthode la plus répandue dans les organisations mais il est aussi controversé, comme nous l'avons vu précédemment<sup>17</sup>, en raison des nombreux biais affinitaires qui peuvent s'activer. Il présente néanmoins des avantages qui explique son succès en pratique : il permet une rencontre avec le candidat et ainsi humanise le recrutement, il est un « terrain de jeu pour l'entreprise pour se vendre » et accroître son attractivité et il jouit aussi d'une acceptation certaine par le recruteur et le candidat (Guerrero, 2019, p. 93).

L'entretien peut recouvrir des « pratiques très diverses » (Martory & Crozet, 2016, p. 65) en ce que sa structure peut évoluer d'un entretien fortement structuré à un entretien libre. Les entretiens dits structurés sont ceux où une liste de question très précise est pensée en amont de la rencontre et est posée au candidat, « cette formule (...) est souvent vécue comme un interrogatoire policier » (Martory & Crozet, 2016, p. 65). Ils sont en revanche souvent reconnus comme beaucoup plus prédictifs des performances futures que les entretiens non structurés (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 300-311). Les entretiens semi-structurés prennent la forme d'une discussion dans laquelle le candidat peut davantage valoriser ses expériences passées, ses motivations, sa personnalité étant donné que seuls des thèmes sont prédéterminés par le recruteur. Enfin, l'entretien libre est celui où « le candidat s'exprime en toute liberté sur les sujets qui lui paraissent importants » (Martory & Crozet, 2016, p. 65), étant donné qu'il n'y a aucune structure prédéterminée. Dans leur forme, les entretiens peuvent aussi être en physique en face-à-face, en distanciel (via des moyens de visioconférence) ou encore différés. D'après Sears *et al.* (2013), cités par Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 130), « les candidats préfèrent

---

<sup>17</sup> Voir Partie 1, Chapitre 1, Section 1

les entretiens en face à face plutôt que les entretiens différés ou asynchrones » car ils sont notamment perçus comme plus justes et moins inquisiteurs.

Les recruteurs peuvent aussi avoir recours à des mises en situation et diverses simulations professionnelles. Cette méthode consiste à mettre les postulants dans des situations proches de leur future réalité professionnelle pour évaluer leurs comportements face aux événements qu'ils pourront connaître.

Aussi, les prises de référence ou le recours à des évaluations antérieures par des pairs ou des supérieurs du candidat est un moyen mobilisé par certains recruteurs pour obtenir des informations supplémentaires sur le candidat.

Enfin, certains processus de sélection des candidats mobilisent des discussions de groupe qui peuvent être centrées sur la fonction et l'entreprise ou sur un sujet étranger à la fonction pour étudier les traits de personnalité des candidats (Martory & Crozet, 2016, p. 64).

Guerrero assure que ce sont les outils « centrés sur les savoir-faire et les aptitudes qui sont les plus à même de prédire les performances futures au travail » comme les tests d'aptitude, les mises en situation et les entretiens qui mobilisent les savoir-faire et les situations professionnelles. Elle souligne, en revanche, la marge d'erreur élevée des tests de personnalité bien qu'ils « demeurent un outil de sélection valide ». Cela fait que « leur capacité prédictive des performances au travail est plus faible que celle des autres outils » (Guerrero, 2019, p. 91).

Les outils de sélection à disposition des organisations sont donc variés. Pour appréhender les processus de recrutement et répondre à notre problématique, l'étude des outils de sélection ne suffit pas, l'examen de leurs usages complète utilement la recherche.

## Section 2 : L'approche socio-matérielle ou l'éclairage sur les usages des outils de recrutement

Considérer l'étude des outils et technologies de recrutement peut se faire sous différents angles. L'approche retenue est inspirée du courant socio-matériel qui pointe l'importance des pratiques et des usages des technologies pour comprendre leur valeur dans les organisations.

Ce courant est le prolongement de l'approche par la pratique, initiée par Brown et Duguid (1991). Cette approche se concentre sur les actions des acteurs en situation, plus que sur les processus organisationnels et les modèles génériques, si bien que « cette perspective privilégie l'analyse de l'action humaine pour comprendre le fonctionnement des organisations » (Jarzabkowski *et al.*, 2007). L'échelle d'étude, plus que l'organisation, et comme le rappellent Godé-Sanchez et Barbaroux (2010, p. 73) est « l'agir ordinaire des individus » (Whittington, 1996). Cette approche par la pratique a parfois été jugée comme réductrice car « les caractéristiques techniques, étroitement mêlées aux pratiques sociales des utilisateurs restent dans l'ombre » (Godé-Sanchez & Barbaroux, 2010, p. 74).

Ainsi, des auteurs comme Orlikowski ont dépassé la dualité entre le social et le matériel, marquant le courant de la socio-matérialité. Dans cette approche, la technologie est considérée comme le résultat d'un « entrelacement récursif des pratiques sociales et des caractéristiques matérielles de l'objet » (Godé-Sanchez & Barbaroux, 2010, p. 74).

*“Two important aspects of the technology concept are scope—what is defined as comprising technology, and role—how is the interaction between technology and organizations defined “ (Orlikowski, 1992, p. 398)*

*“It also facilitates my framing of the role of technology in terms of a mutual interaction between human agents and technology, and hence as both structural and socially constructed” (Orlikowski, 1992, p. 403).*

En effet, selon cette approche, les technologies de l'information ne sont rien sans l'examen des usages et de ce que les utilisateurs font réellement de la technologie dans leur travail quotidien. Pour Orlikowski (1999, p. 7), « le facteur numéro un d'efficacité réside dans la manière dont on se sert de ces technologies ». C'est pourquoi l'étude des pratiques et des usages qui entourent l'implantation d'une technologie, comme un outil de recrutement prédictif, prend toute son importance pour en comprendre la valeur dans une organisation.

Reprenant la dichotomie posée par les sociologues Argyris et Schön (1978) entre « théories d'adhésion » (ce que nous disons sur notre manière d'agir) et « théories d'usage » (ce que nos actes révèlent sur notre manière d'agir), Orlikowski (1999, p. 7) introduit les notions de

« technologies d'adhésion » et de « technologies d'usage ». Tandis que les premières sont les technologies telles qu'elles sont achetées et installées, les dernières sont celles qui sont utilisées de manière effective par leur(s) usager(s). Plus précisément, « les technologies d'usage correspondent (...) aux caractéristiques spécifiques auxquelles nous faisons appel d'une manière particulière, en fonction de nos compétences, de nos activités, de notre attention et de nos objectifs » (Orlikowski, 1999, p. 6).

Poursuivant le raisonnement, cette approche recommande que l'attention des managers soit portée tant sur le choix initial de la technologie ou de l'outil utilisé, que sur la gestion des usages de cette dernière.

« Un usage statique dans un contexte dynamique est inefficace. » (Orlikowski, 1999, p. 7).

L'étude des usages entourant les outils de recrutement prédictif se comprend donc à la lumière de cette théorie. Justement confrontés aux promesses d'usage formulées par l'entreprise développeuse de cette solution, les usages effectifs feront apparaître la valeur de cet outil pour les recruteurs.

### **Chapitre 3 : Vers l'émergence de nouveaux biais liés aux technologies dans le recrutement ?**

Comme évoqué précédemment<sup>18</sup>, certains auteurs comme Kahneman et *al.* (2021) préconisent l'utilisation d'algorithmes pour réduire les biais et le *noise* dans les décisions de recrutement. Les aides à la décision fondées sur l'intelligence artificielle et les outils de recrutement prédictif semblent pouvoir être étudiés en appliquant ce cadre théorique.

De nouveaux biais semblent pouvoir émerger précisément des technologies utilisées. Plus précisément, les biais liés aux systèmes informatiques identifiés par Friedman et Nissenbaum (1996) et rappelés par Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 127) sont les « biais préexistants,

---

<sup>18</sup> Voir Partie 1, Chapitre 1, Section 2

qui touchent les données sur lesquelles les outils s'appuient pour réaliser des prédictions », les « biais techniques ou algorithmiques causés par le fonctionnement du système » et les « biais émergents causés par l'utilisateur du système ». On le voit, les biais peuvent ainsi tenir aux technologies en elles-mêmes (Section 1) mais aussi à l'usage qu'en font les utilisateurs, les recruteurs (Section 2).

## Section 1 : Des biais liés aux technologies

Les technologies utilisées par les recruteurs posent la question de « l'explicabilité des outils de sélection » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 123). Les outils de recrutement prédictif sont en effet fondés sur des algorithmes qui sont, pour la plupart, juridiquement protégés et dont les principes de fonctionnement (comme les « mécanismes permettant l'évaluation et le classement des postulants en évitant les critères discriminatoires ») restent peu transparents. Plus encore, les technologies utilisées par les recruteurs peuvent être une source de nouveaux biais dans les décisions de sélection des candidats. C'est l'enjeu de « l'équité décisionnelle » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 123) qui est ici en cause. En effet, si les algorithmes peuvent être exempts de *noise*, ils peuvent être fortement biaisés.

Des biais liés aux technologies peuvent être dus à leur conception, qui reste réalisée par des hommes dont les choix peuvent être biaisés, et aux critères pris en compte dans la sélection des candidats. Par exemple, ils peuvent être racistes ou encore sexistes. Un algorithme qui examinerait la possibilité pour un candidat à l'embauche de pouvoir tomber enceinte discriminerait *in fine* les femmes (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, p. 335). L'une des sources de biais concerne la qualité des bases de données utilisées dans les processus de recrutement : les données d'entraînement. Ce sont des « biais préexistants » selon Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 127). En effet, si les bases de données utilisées dans les modèles prédictifs sont biaisées, les recommandations de l'algorithme le seront également. Le principe des outils de recrutement prédictif étant de croiser les informations disponibles sur les postulants et celles des actuels salariés en réussite, si les données d'entraînement sont biaisées, les biais pourront être la discrimination raciste ou sexiste, ou le renforcement de stéréotypes, mais aussi le risque de clonage de la population de salariés existante (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 128). Barocas et Selbst (2016) ont identifié deux mécanismes qui peuvent se

produire et conduire à des discriminations. D'abord, il se peut que « les bons candidats pris comme référence reflètent un préjugé qui sera reproduit dans les recommandations de recrutement » (par exemple le leadership associé à des traits masculins). Aussi, « si l'échantillon de la population pris pour l'outil de recrutement prédictif est biaisé, toute décision de recrutement qui repose sur ces conclusions va systématiquement désavantager les candidats sous-représentés dans les données d'apprentissage ». Cela pourra être le cas par exemple de femmes dans certains métiers.

Outre les biais qui peuvent affecter les données d'entraînement, il existe aussi des biais liés au *sourcing*. Ces biais sont antérieurs à la phase de sélection mais puisqu'ils peuvent conditionner la suite du processus, il convient de les examiner. Les stratégies de *sourcing* peuvent être biaisées. Barocas (2014), cité par Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 129), prend l'exemple de l'algorithme *LinkedIn Talent Match*, multicritère (15), qui infère les besoins des employeurs à partir de leurs embauches précédentes pour pointer les risques de perpétrer le choix de candidats « adéquats » aux yeux des employeurs qui ont une tendance à la discrimination.

Enfin, les tests mobilisés peuvent également être vecteurs de biais. A titre d'exemple, le format de *l'assessment*, comme un format ludifié, importe beaucoup. Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 129) rappellent que bien que cette modalité soit censée « protéger contre la menace du stéréotype en dédramatisant l'épreuve », de nouveaux biais peuvent être constatés comme le fait de favoriser de manière indirecte les jeunes postulants en raison de « l'aisance face aux écrans et la rapidité de réaction qui est affectée par l'habitude d'utiliser ce type de média » (Galois-Faurie et Lacroux, 2014).

Au-delà des technologies elles-mêmes, leurs usages semblent pouvoir causer des biais.

## Section 2 : Des biais liés aux usages de ces technologies

Les biais constatés peuvent tenir, comme vu précédemment, des technologies elles-mêmes, mais ils peuvent aussi être causés par leur usager en situation de choix (I). Quelques voies pour corriger ces biais sont envisagées (II).

## I) Les biais émergents causés par l'utilisateur des technologies de recrutement

Les outils de recrutement prédictif, conçus comme des aides à la décision, sont le terrain de biais qui sont causés par leur usager. L'utilisateur (ici le recruteur) est censé disposer d'une grande latitude pour effectuer le choix final (c'est-à-dire la sélection du candidat). Néanmoins, cette latitude peut se trouver fortement influencée par les recommandations de l'algorithme sur les candidats à rencontrer ou non, dans quel ordre de priorité, etc. D'après Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 131), « les résultats de la sélection sont le plus souvent calculés en probabilités, mais sont généralement donnés sous forme de classement présentés sans marge d'erreur ». Le fait que la marge d'erreur ne soit pas indiquée peut avoir comme effet d'accroître la confiance du recruteur éprouvée à l'égard du choix de l'algorithme. C'est précisément le biais d'ancrage qui peut expliquer cet effet. Pour le décrire, nous pouvons citer Kahneman et Tversky (1974, p. 1128): *“In many situations, people make estimates by starting from an initial value that is adjusted to yield the final answer. The initial value, or starting point, may be suggested by the formulation of the problem, or it may be the result of a partial computation. In either case, adjustments are typically insufficient”*. La décision de recruter quelqu'un est bien une décision qui comporte une part de risque. Le biais d'ancrage pourra particulièrement jouer (Kuhberger, 1998) et ainsi le jugement du recruteur sera fortement influencé par l'exposition préalable à la « valeur de référence » (e.g. le score attribué au candidat, le classement des candidats réalisé par l'outil de recrutement prédictif).

Aussi, et comme le soulignent Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 131), lorsque les résultats apparaissent comme un classement ou une sélection, le risque de biais de présentation est fort. Ce biais représente le fait que les « premiers candidats qui apparaissent reçoivent une très forte « surprise » et ce d'autant plus que le choix multicritère est un cas typique de décision de rationalité limitée ». La question de la pertinence de la recommandation de l'outil se pose d'autant plus que « ces candidats peuvent avoir obtenu des scores agrégés proches de candidats non présentés dans le choix final lorsque le nombre de dossiers examinés a été important ».

Le biais d'automation représente enfin la situation où la confiance en l'algorithme serait telle que le recruteur donnerait un « poids déterminant aux informations provenant de l'algorithme » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 132) au point où la question de savoir si la décision serait vraiment prise par le recruteur peut se poser.

## II) Vers la correction des biais liés aux usages des technologies

Certaines pistes sont évoquées pour corriger les biais des algorithmes de sélection et de classement des candidats, de manière ex-post.

D'une part, un travail sur l'outil peut être pensé pour que les biais provoqués par leur usage soient réduits. Afin de corriger le biais de présentation qui peut affecter la décision du recruteur en position de choix final face à un classement de candidats, il est possible d'instaurer une part d'aléatoire. De même, et selon Tambe et *al.* (2019), les candidats en situation de décisions multicritères accepteraient bien l'introduction d'un « tirage au sort entre plusieurs candidats dont le niveau de concordance avec le poste proposé est élevé » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 132).

Pour corriger les biais discriminatoires dans les données utilisées par les solutions de recrutement prédictif, il peut être possible de « redresser et pondérer les bases d'apprentissage, avec pour but d'avantager les catégories discriminées » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 133). D'après Besse (2020), cette solution est celle qui serait vraiment efficace pour lutter contre les biais discriminatoires dans les données de simulation. Cela se ferait via un audit des résultats donnés par l'outil de recrutement prédictif pour ensuite « recalibrer les données d'apprentissage et permettre à l'algorithme de modifier ses prédictions » (Lacroux & Martin-Lacroux, 2021, p. 133).

D'autre part, les biais liés aux usages de ces outils peuvent sûrement être amoindris par une nouvelle posture du manager-recruteur. L'alerte sur les nouveaux biais provoqués par l'implantation d'un outil de recrutement prédictif peut être de la responsabilité du manager. Ceci passe d'abord par la compréhension des « biais à éviter pour avoir des intelligences artificielles de qualité » ainsi que leur identification (Dejoux & Léon, 2018, pp. 187-215). Pour cela, c'est au recruteur de bâtir des « circuits de contrôle et de test » et de « vérifier qu'ils fonctionnent ». Le manager recruteur doit être « le garant des règles, de l'équité et de la sécurité en ce qui concerne les hommes, les procédures et les outils » et ainsi « veiller aux biais de reproduction automatique des erreurs » (Dejoux & Léon, 2018, pp. 187-215). De manière concrète, un recruteur devrait auditer les résultats produits par l'outil de recrutement prédictif et veiller à ce que les résultats de l'algorithme utilisé ne soient pas discriminatoires.

## ***Partie 2 : Méthodologie***

Afin de présenter la démarche suivie, le terrain de recherche sera décrit et justifié (Chapitre 1). Ensuite, le recueil des données (Chapitre 2) ainsi que la méthodologie suivie concernant l'analyse des données (Chapitre 3) seront explicités.

### **Chapitre 1 : Démarche suivie et terrain de recherche**

La démarche de recherche suivie se caractérise par son approche globale (Section 1), le cas d'application à un outil de recrutement prédictif déterminé (Section 2) et par les recruteurs-utilisateurs de l'outil qui ont été une source majeure de recueil des données (Section 3).

#### **Section 1 : Propos introductifs sur la démarche adoptée**

Afin de répondre à la problématique de recherche, « l'usage des outils de recrutement prédictif : quels effets sur les limites de la rationalité ? », la démarche adoptée a consisté en une enquête exploratoire qualitative.

« Une enquête exploratoire qualitative permet de chercher le sens, les logiques d'action, les stratégies d'acteurs ou les pratiques quotidiennes, difficilement décelables uniquement par une enquête quantitative. » (Alami, Desjeux, & Garabuau-Moussaoui, 2019, p. 27)

Cette citation se prête bien au contexte étudié : les pratiques entourant les outils de recrutement prédictif étant au centre du travail de recherche, l'étude exploratoire qualitative semblait appropriée.

L'intention de recherche poursuivie, à savoir cartographier les pratiques de sélection et comprendre les usages des outils de recrutement prédictif, peut être qualifiée de compréhensive et a ainsi conduit à retenir l'approche qualitative.

Cette approche a guidé les investigations conduites. La première étape a été de cibler un outil précis de recrutement prédictif (Section 2). Effectivement, étant donné qu'une multitude d'outils de recrutement prédictif existe sur le marché, il semblait plus aisé d'étudier en

profondeur les caractéristiques d'un outil unique et ses usages prescrits pour avoir une certaine cohérence dans les résultats et un ciblage facilité du terrain de recherche en ce qui concerne ses utilisateurs. La délimitation du terrain de recherche a ensuite été poursuivie avec le choix de recueillir des récits de recruteurs pour comprendre les usages réels de cet outil de recrutement prédictif (Section 3). L'approche qualitative permettait justement d'aller à la rencontre de ces « experts », les recruteurs, pour étudier en profondeur les pratiques de sélection des candidats à l'œuvre dans les organisations. L'homogénéité du public consulté se faisait donc ainsi sur le critère majeur suivant : leur qualité d'utilisateur de l'outil de recrutement prédictif.

## Section 2 : L'outil de recrutement prédictif étudié

L'outil de recrutement prédictif étudié, Perso'lution\*, est développé par une entreprise française spécialisée dans la conception de solutions d'évaluation des comportements et des compétences des talents, actuels et futurs, des organisations. Dans cette section, les caractéristiques plébiscitées de l'outil (I) seront détaillées et les motifs qui ont poussé à le prendre comme objet d'étude (II) seront explicités.

### I) Les caractéristiques de l'outil de recrutement prédictif étudié

L'outil de recrutement prédictif choisi se caractérise par sa fonction d'usage : c'est un « test de recrutement » et une « solution de prédiction du facteur humain pour les RH et les managers » qui permet d'analyser « le potentiel » des candidats. Il s'appuie sur « la science des comportements et sur une technologie d'intelligence artificielle qui élimine les biais » afin de permettre aux recruteurs de « prendre les meilleures décisions de recrutement, de management et de développement des personnes ». Il repose sur l'analyse de plus de 200 points de data, alimentant un algorithme qui prédit la réussite future des candidats (entendue comme la performance au travail et l'engagement). Cette offre est payante et fonctionne via une licence délivrée aux organisations clientes. La technologie précise utilisée dans Perso'lution\* n'est pas mentionnée par l'entreprise, il est fortement probable que cette confidentialité s'explique par l'avantage concurrentiel qu'elle représente.

Seule l'offre spécialisée dans l'aide au recrutement de l'entreprise sera étudiée<sup>19</sup> ci-dessous.

Ce test de recrutement est un outil d'évaluation, de présélection et de classement des candidats. Il se présente comme un test en ligne de 30 minutes environ, « gamifié » et avec la promesse d'une forte expérience candidat. Ce test est conçu pour être mobilisé lors de campagnes de recrutement pour tester les capacités cognitives, évaluer la motivation et évaluer la personnalité des candidats. Il est présenté comme un outil destiné à être utilisé avant l'éventuel entretien de sélection, afin d'avoir un « échange constructif ».

DIMENSION DE L'OUTIL	CONTENU DU TEST	AVANTAGES AFFICHES
Questionnaire de motivation	90 questions, choix binaire de propositions	Identification des facteurs de motivation, des activités, des styles de leadership, de l'environnement culturel
Questionnaire de personnalité	90 questions, choix binaire de propositions	Evaluation de 20 traits de personnalité, du potentiel sur 15 comportements clés, identification des facteurs de vigilance et des axes de développement
Test de raisonnement	Logique adaptative, une dizaine de tests à solutionner	Connaissance de la vitesse de raisonnement, des stratégies employées de résolution de problèmes, des « facteurs de risque », du style d'apprentissage

Une fois accompli, les résultats sont immédiatement partagés au recruteur comme au candidat (avec des conseils sur ses points forts / faibles / à améliorer, l'orientation qui lui conviendrait...).

Du côté des recruteurs, cet outil trie et classe de manière automatisée les candidatures à l'examen : il analyse les résultats des tests, attribue un score (le pourcentage d'adéquation entre le profil du candidat et les attentes de l'entreprise) et classe les candidats puis suggère une présélection en écartant / validant certaines candidatures. C'est en cela que c'est un outil de

---

<sup>19</sup> L'entreprise développant Perso'lution\* présente aussi d'autres offres comme un outil d'aide à la mobilité interne, ou encore à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

présélection et de classement : « Si nous devons faire un premier tri intelligent parmi vos candidats, nous retiendrions ceux surlignés en vert et écarterions ceux en orange. (...) En appliquant ce tri les candidats seront soit présélectionnés (vert) soit rejetés (orange) d'après nos suggestions », mentionne le site Internet de Perso'lution\*.

Cet outil est proposé aux recruteurs dans une version générique ou peut prendre la forme d'un algorithme conçu sur mesure selon les besoins spécifiques des campagnes de recrutement ou des organisations utilisatrices, suite à un d'audit interne. Le recruteur pourra par exemple renseigner des traits de caractère particuliers qu'il recherche chez un futur candidat en se basant sur les évaluations des entretiens professionnels ou les fiches de poste, ou bien faire passer le test aux collaborateurs en poste en situation de « réussite » afin que « l'intelligence artificielle identifie les critères liés à la réussite et à l'engagement ».

L'outil se caractérise aussi à travers le discours commercial qui participe à sa valorisation. Il repose sur des arguments dits « scientifiques », qui insistent sur la validité et la fiabilité prédictive de l'outil à travers divers bilans chiffrés. Par exemple, des fondements théoriques sont invoqués (et vulgarisés) comme le modèle théorique de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1985, 2002) en ce qui concerne l'outil d'évaluation de la motivation. Aussi, et pour renforcer la confiance en la solution, le nombre de clients utilisateurs et leur satisfaction est mise en avant.

Les avantages attendus et les promesses de l'outil de recrutement prédictif sont : « d'accélérer la présélection », de « recruter sur les soft skills », de « recruter en volume », de « fiabiliser le processus de recrutement », de « recruter des collaborateurs engagés » et de « réduire le turnover ». De nombreux avantages concernant l'amélioration de la qualité des décisions de recrutement et la réduction des biais sont invoqués et ont motivé le choix de cet outil, ils seront détaillés ci-dessous.

## II) Les justifications du choix de l'outil de recrutement prédictif étudié

L'outil de recrutement prédictif Perso'lution\* a été choisi pour de multiples raisons.

D'abord, et sur le plan « pratique », l'outil a été choisi parce que de nombreuses promesses étaient formulées à propos de la rationalité et la réduction des biais dans les décisions de recrutement. Voici certains verbatims recueillis depuis le site Internet et lors d'un entretien conduit auprès d'une salariée de l'entreprise développant Perso'lution\*<sup>20</sup> :

« La neutralisation des facteurs potentiellement discriminants (âge, genre, origine, handicap...) et la calibration de chacun des critères inclus dans nos algorithmes nous permettent de garantir l'accès à une information neutre, fiable et débarrassée de tous biais pouvant impacter certaines catégories de personnes (femmes, minorités, jeunes, seniors...) », (site Internet) ;

« Moins de biais, plus de diversité. Avec Perso'lution\*, vous vous concentrez uniquement sur les critères qui ont un impact réel sur la performance et l'engagement. Ainsi vous pouvez élargir votre pool de candidats et recruter des collaborateurs aux profils plus variés, que ce soit du point de vue de leur origine, de leur âge, de leur genre ou encore de leur parcours académique et professionnel... », (site Internet) ;

« Ça professionnalise aussi un peu notre métier. (...) Il n'y a pas de formation, sauf avec l'arrivée de l'école du recrutement, mais avant, il n'y avait pas de formation spéciale pour être bon en recrutement, il n'y avait pas de formation pour faire passer de bons entretiens. (...) C'est quand même hyper paradoxal, je trouve, qu'on se permette de faire les choses au feeling et qu'on se permette de faire des essais, de tester, en fait, avec des humains. S'il y a bien, je trouve, une typologie de métier où il faut être le plus objectif, le plus fiable et le plus scientifique possible, c'est bien celui-là. (...) Donc si on pouvait mettre un petit peu de côté les biais cognitifs pour faire les choses un peu plus proprement, je trouve ça bien », (salariée de l'entreprise Perso'lution\*).

Aussi, de nombreuses ressources étaient disponibles en ligne pour enrichir l'étude réalisée et faciliter le recueil des données sur les usages prescrits de l'outil. La légitimité affichée de l'entreprise Perso'lution\*, agissant en tant que « leader » sur le marché du recrutement prédictif (3500 entreprises utilisatrices mentionnées sur le site Internet) a renforcé également le choix de cet outil, d'autant plus qu'il était aisé d'en identifier les entreprises utilisatrices pour le terrain de recherche.

Ensuite, et sur le plan théorique, cet outil a été choisi car l'analyse permise des usages prescrits et de ses caractéristiques matérielles répondait bien au cadre conceptuel de la socio-matérialité (Orlikowski, 1999).

---

<sup>20</sup> Voir Partie 2, Chapitre 2, Section 1

### Section 3 : Les recruteurs réputés utilisateurs de l’outil interrogés

Afin de recueillir des données sur les processus de recrutement à l’œuvre et les usages de l’outil de recrutement prédictif étudié, la cible étudiée consiste en des recruteurs réputés utilisateurs de l’outil. Nous reviendrons sur le mode de recrutement des participants (I) ainsi que sur la description de l’échantillon et sa justification (II).

#### I) Mode de recrutement des participants

Le travail a débuté par la définition de la population à interroger. L’objectif de la recherche étant d’accéder aux récits d’usage d’un outil spécifique de recrutement, le choix a été fait d’interroger l’un de ses utilisateurs : les recruteurs. Les candidats passant les épreuves de Perso’lution\* ainsi que les développeurs sont les autres utilisateurs identifiés de l’outil, ils n’ont pas été consultés dans le cadre de ce travail. Les derniers parce que la technologie utilisée n’était pas le cœur du sujet de recherche, les premiers notamment car ils représentaient un public plus difficile d’accès.

La première étape du travail sur l’échantillon a consisté à recenser les entreprises mentionnées comme « clientes » sur le site internet de l’entreprise développeuse de l’outil Perso’lution\*. Ensuite, et comme je n’avais pas spécifiquement de contacts utiles dans les entreprises identifiées, j’ai effectué des recherches sur le réseau social professionnel LinkedIn.

Souhaitant avoir une vision opérationnelle mais aussi stratégique des processus de recrutement, j’ai souhaité interroger des recruteurs occupant des postes à responsabilité : les mots-clefs recherchés sur le réseau social professionnel étaient « Directeur des ressources humaines », « Directeur du recrutement », « Responsable recrutement », « Responsable Talent acquisition », « Responsable recrutement et marque employeur »...

Afin de recueillir des données qualitatives diverses sur les usages et les publics recrutés, j’ai tenu à contacter des recruteurs d’entreprises aux secteurs d’activité variés. J’ai également veillé à ce que les recruteurs interrogés aient une ancienneté minimum de plus d’un an dans leur organisation afin que leur témoignage soit alimenté d’une pratique suffisamment assise de la profession.

J'ai ainsi identifié trente-trois individus dans la cible, des hommes et des femmes. Sur ces trente-trois individus, j'en ai contacté trente-et-un via la messagerie interne de LinkedIn en sollicitant un entretien et en présentant succinctement mon objectif comme suit. J'ai finalement retenu un échantillon de six individus que l'on qualifiera de « recruteurs ».

*Extrait d'un message envoyé aux individus ciblés*

« Madame/Monsieur, J'aimerais beaucoup échanger avec vous car je réalise un travail de recherche sur le métier de recruteur dans le cadre de mon Master 2 au CFFOP Paris. Seriez-vous disponible pour m'accorder un entretien ? Je vous remercie d'avance pour votre aide. Cordialement, Marthe Libfeld. »

La méthode d'échantillonnage suivie pourrait donc être qualifiée d'échantillonnage de convenance étant donné que ces six recruteurs sont ceux qui ont répondu à mes sollicitations.

Pour faciliter mon travail, j'ai construit et alimenté durant mon travail de recueil des données un tableau Excel synthétisant les caractéristiques sociodémographiques de ces personnes, la périodicité de mes échanges avec eux et toute autre information utile.

## II) Description de l'échantillon et justifications

L'échantillon retenu pour recueillir les données est composé de 6 recruteurs, de sexe masculin, qui occupent des fonctions sensiblement similaires (homogénéité par la fonction) et ont une ancienneté dans le poste variant d'un an et demi à plus de quatre ans. Ils travaillent dans des entreprises différentes mais de taille comparable (grandes entreprises) et du secteur privé. Ces entreprises investissent des secteurs d'activité différents, quatre sont ainsi représentés : l'énergie, l'assurance, le conseil et la construction.

*Tableau des répondants*

	FONCTION	ORGANISATION	SECTEUR	ANCIENNETE DANS LE POSTE	GENRE
#1	Directeur du recrutement	Grande entreprise	Energie	4 ans	Masculin
#2	Responsable national du recrutement	Grande entreprise	Assurance	2 ans	Masculin
#3	Responsable du recrutement	Grande entreprise	Construction	4 ans	Masculin
#4	Responsable du recrutement	Grande entreprise	Construction	4 ans	Masculin
#5	Chargé de recrutement	Grande entreprise	Service de conseil	1 an	Masculin
#6	Recruteur	Grande entreprise	Energie	4 ans	Masculin

Cet échantillon a été retenu pour les critères susmentionnés (fonction à responsabilité dans le recrutement, ancienneté minimale dans le poste...) mais aussi pour sa taille : le recueil de six récits de recruteurs dans le cadre d'entretiens approfondis semble répondre à mon souci d'avoir des contributions différentes et suffisamment riches pour le développement. Aussi, ayant l'incertitude que ces recruteurs utilisaient de manière réelle l'outil de recrutement prédictif étudié, je tenais à ce que le nombre de recruteurs interrogés comprenne un minimum de trois utilisateurs effectifs de l'outil.

## Chapitre 2 : Recueil des données

Ce chapitre s'articulera autour du mode de collecte des données concernant l'étude de l'outil de recrutement prédictif (Section 1) et sur le mode de collecte des données sur les récits des recruteurs-utilisateurs de l'outil (Section 2). Enfin, ma posture de recherche (Section 3) sera précisée.

### Section 1 : Mode de collecte des données pour l'étude de l'outil de recrutement prédictif

L'objectif poursuivi à travers la collecte des données sur l'outil de recrutement prédictif était de comprendre les caractéristiques de cet outil, potentiellement à même de conditionner les interactions avec l'utilisateur d'après la perspective socio-matérielle (Orlikowski, 1999, pp. 6-7)<sup>21</sup>, mais aussi d'en recenser les promesses et usages attendus. La compréhension des usages prescrits de l'outil semblait particulièrement importante pour identifier ensuite les éventuelles différences perçues dans les usages effectifs.

C'est pourquoi différentes données primaires ont été recueillies en combinant les matériaux suivants : la communication institutionnelle en ligne, la passation du test en ligne et un entretien individuel.

L'analyse de la communication institutionnelle a été réalisée à partir d'un corpus composé d'une dizaine de vidéos témoignages de recruteurs-utilisateurs sur les caractéristiques de l'outil (disponibles sur le site de l'entreprise développant Perso'lution\*), des articles institutionnels et publications (disponibles sur le blog de l'entreprise) et de diverses ressources disponibles sur Internet comme des données publiées par le fondateur sur des forums. Aussi, des articles de sites spécialisés « tech' » ou en ressources humaines portant sur le recrutement prédictif et mentionnant l'outil étudié ou des interviews du fondateur de l'entreprise ont été analysés. Ces données, de par leur disponibilité en ligne, avaient l'avantage d'être accessibles et donc faciles à recueillir.

---

<sup>21</sup> Voir Partie 1, Chapitre 2, Section 2

Le test de recrutement étant disponible en ligne, dans sa version de base, pour les candidats, j'ai personnellement passé ce test pour recueillir d'autres données. Cette approche m'a permis de me mettre à la place d'un candidat, de ressentir l'expérience vécue et d'accéder à certaines caractéristiques de l'outil. En revanche, elle présente la limite d'être assez subjective (la collecte des données reposait sur mon expérience candidat et des captures d'écran subjectivement déterminées).

Afin de compléter ces données, un entretien non structuré individuel a été conduit auprès d'une salariée faisant partie du « pôle » ressources humaines de l'entreprise développant Perso'lution\*. Il a été mené en visioconférence, en avril 2022 et a duré 42 minutes. Cet entretien était de forme libre car il a été pensé au début des recherches avec le but d'être exploratoire (pour identifier et dégager des axes de problématisation sur l'outil étudié). Le choix de la personne interrogée a été réalisé sur la base des critères suivants : je souhaitais d'abord que ce soit un utilisateur de l'outil, qui, ensuite, appartienne à une fonction comparable à la fonction consultée pour comprendre les usages effectifs de l'outil (soit une fonction proche du recrutement).

## Section 2 : Mode de collecte des données pour les récits de recruteurs

Concernant les récits des recruteurs, ils ont été recueillis à l'aide d'entretiens semi-directifs (I), dont la préparation et le déroulé (II) et les détails pratiques (III) nécessitent d'être explicités.

### I) Le choix justifié des entretiens semi-directifs

Comme explicité précédemment, l'objectif recherché était de recueillir les récits d'usage des recruteurs autour de l'outil de recrutement prédictif et d'accéder, plus largement, à une vision des processus et des pratiques de sélection des candidats mis en place dans les organisations interrogées.

La méthode qualitative choisie pour répondre à cet objectif a consisté en des entretiens semi-directifs individuels auprès de l'échantillon décrit précédemment. Cette méthode avait déjà été choisie par Corbillé, Foli et Tassel (2018, p. 21) dans un article s'intéressant aux

interactions entre des recruteurs et des outils numériques, et à la compréhension de leurs pratiques et des usages des outils en cause. La similitude des thèmes et des publics approchés, ainsi que le constat de la richesse des données recueillies « sur le travail réel, les pratiques et les enjeux professionnels » auprès de quatre recruteurs ont motivé le choix de la méthodologie suivie dans ce mémoire de recherche.

Par ailleurs, d'autres méthodes qualitatives avaient été envisagées mais ont été écartées. A titre d'exemple, le focus group aurait pu être intéressant de par l'effet de synergie qu'il crée et parce qu'il fournit un plus grand plaisir éprouvé pour ses participants (Asquith, 1997, p. 13), il aurait sûrement pu faciliter la négociation des entretiens (particulièrement car les personnes cibles ne faisaient pas partie de mon réseau). Il m'est finalement apparu comme moins approprié pour recueillir des données potentiellement sensibles comme celles des biais cognitifs, là où le fait de ressentir le moins possible de jugement de la part d'autres me semblait particulièrement important. Aussi, les informations sur les processus et pratiques de recrutement, éléments marquants de la marque employeur, sont souvent confidentielles et n'auraient sûrement pas été partagées de la même manière en présence de pairs.

## II) La préparation et le déroulé des entretiens : l'utilisation d'un aide-mémoire

Afin de préparer ces entretiens, plutôt qu'un guide d'entretien assez strict, un aide-mémoire (annexe 1) a été pensé dans le but que les éléments nécessaires à la réponse à la problématique soient abordés dans chacun des entretiens.

### *Grands thèmes de l'aide-mémoire*

Thème 1 : Cadrage sur le processus : outils utilisés et les usages
Thème 2 : Identification des limites à la rationalité humaine (biais, <i>noise</i> )
Thème 3 : La rationalité comme motif d'adoption des outils de recrutement prédictif ?
Thème 4 : Ces outils, une évolution ou une révolution ?
Conclusion

L'aide-mémoire a été construit sur la base de la revue de littérature effectuée et des concepts théoriques étudiés. Concernant la forme, les questions fermées auxquelles je voulais répondre ont été transformées en questions ouvertes afin de faciliter l'expression de mes interlocuteurs. Adoptant une posture réflexive, j'ai veillé à ce que les questions soient liées à la question de recherche et soient formulées de manière claire et compréhensible.

Le déroulé d'un entretien se passait comme suit : rappel de l'objet de l'entretien (présentations, objectifs généraux, précautions déontologiques comme l'anonymisation de l'échange), recueil et vérification des données signalétiques utiles à mon étude (fonction, ancienneté dans le poste, caractéristiques majeures de l'organisation et de la structure de recrutement : de quel(s) processus parle-t-on ? Quels publics recrutés ? Quelle organisation interne ?) et ensuite un échange le plus libre possible où le répondant avait la liberté d'organiser son discours comme il le souhaitait. L'aide-mémoire me permettait de rebondir si le répondant n'avait pas encore évoqué un thème important de ma recherche.

### III) Détails pratiques sur la collecte des données

Les caractéristiques de la collecte des données auprès des recruteurs sont décrites dans le tableau ci-dessous.

#### *Collecte des données auprès des recruteurs*

Nombre d'entretiens semi-directifs conduits	6
Période de collecte des données	Juin 2022
Durée des entretiens	De 30 minutes à 1h03
Durée totale des entretiens semi-directifs	299 minutes, soit 4 heures et 59 minutes

Les entretiens semi-directifs individuels se sont tous déroulés en visioconférence, via l'application Microsoft Teams. Au-delà des raisons évidentes de praticité que présente cette modalité pour des recruteurs peu disponibles, cela permettait également d'enregistrer l'échange (audio uniquement). Le fait d'enregistrer permet de rendre compte le plus fidèlement possible

de l'interaction, d'avoir le maximum de données à retranscrire pour l'analyse et de rendre davantage disponible l'interviewer le temps de l'entretien.

### Section 3 : Ma posture durant ce travail de recherche

Le mémoire de recherche est l'occasion de se plonger dans l'attitude d'un chercheur. Afin de clôturer ce chapitre, je souhaite revenir sur les points concernant ma posture auxquels j'ai particulièrement veillé durant mon travail (I) ainsi que la conscience et le travail sur les biais qui ont pu potentiellement affecter mon travail (II).

#### I) Les points de vigilance concernant la posture de recherche

Durant le déroulé des entretiens avec les recruteurs, j'ai particulièrement mobilisé mes capacités d'écoute active. Ne connaissant pas au préalable mes interlocuteurs, je savais qu'il fallait créer un certain climat de confiance pour que mes répondants se livrent. Cela pouvait par exemple se refléter dans la formulation de mes questions, que je voulais le moins invasives possible, comme le fait de demander la permission pour s'adresser à leurs ressentis. Comme je souhaitais recueillir des données que l'on peut considérer comme sensibles, je me suis attachée à observer les répondants (y compris leur langage non-verbal pouvant parfois exprimer leur gêne ou amusement), leur laisser des silences pour réfléchir et parfois masquer mes propres ressentis pour ne pas être dans le jugement et leur permettre au mieux de se confier.

Sensibilisée et sensible à l'éthique dans la recherche, j'ai tenu à être la plus transparente possible vis-à-vis de mes interlocuteurs. Les objectifs de ma recherche ainsi que les modalités d'enregistrement des entretiens étaient explicités au préalable aux recruteurs tout en leur garantissant la confidentialité des résultats.

#### II) Les biais potentiellement éprouvés

La difficulté principale à laquelle j'ai dû faire face et le risque majeur de biais ressenti a été de veiller à considérer chacun des entretiens comme uniques et de ne pas calquer les discours des uns sur les autres. Cela est certainement dû au fait que le recueil des données a été réalisé

sur une courte période. Pour contrer au maximum ce biais, j'ai veillé à être pleinement focalisée sur le recruteur durant l'entretien (écoute active, prise de note durant l'échange pour rebondir davantage sur ce qui a été effectivement dit et moins ce qui en a été simplement sélectivement retenu). Aussi, et durant l'analyse des données, qui sera abordée plus tard, j'ai veillé à faire une première analyse des résultats de manière séquentielle pour que mon interprétation d'un récit déteigne le moins possible sur un autre.

Par ailleurs et pour éviter les erreurs de compréhension ou les biais d'interprétation je tenais à reformuler aussi souvent que possible les dires des recruteurs pour obtenir la confirmation (ou la reformulation) de l'expérience vécue et du raisonnement suivi.

### **Chapitre 3 : Analyse des données**

L'analyse des données a débuté par un premier travail sur les données brutes (Section 1) puis elle a été réalisée de manière thématique et manuelle (Section 2).

#### **Section 1 : Le traitement préalable des données brutes**

Dans cette section, seules les données recueillies dans le cadre des entretiens semi-directifs individuels avec les recruteurs seront abordées.

Les données brutes à analyser étaient constituées de trois types de sources :

- Des enregistrements audio (format MP3) ;
- Des images (captures d'écran de slides présentées par les recruteurs lors des entretiens) ;
- Les prises de note manuscrites réalisées lors des entretiens.

Avant de procéder à l'analyse plus poussée des données, un premier traitement des données brutes a été conduit.

Concernant les fichiers audios, ils ont été réécoutés et intégralement retranscrits (annexe 3). La retranscription a été réalisée de façon manuelle, appuyée par un logiciel de transcription automatique : la solution Trint, disponible en ligne. Ce logiciel a facilité le travail de

retranscription car il permet d'écouter le fichier audio de manière simultanée au travail sur le texte.

Les notes ont été relues, mises au propre et mises en perspective de la retranscription de l'audio réalisée.

Concernant les captures d'écran, elles n'ont pas nécessité de traitement particulier.

Ensuite et pour respecter les engagements tenus auprès des recruteurs interrogés, l'anonymisation des données recueillies a été réalisée : des prénoms de recruteurs et des noms d'entreprises fictifs ont été choisis. Par souci de compréhension et de pertinence, le secteur d'activité des entreprises interrogées a inspiré les noms fictifs.

## Section 2 : Une analyse thématique et manuelle des données recueillies

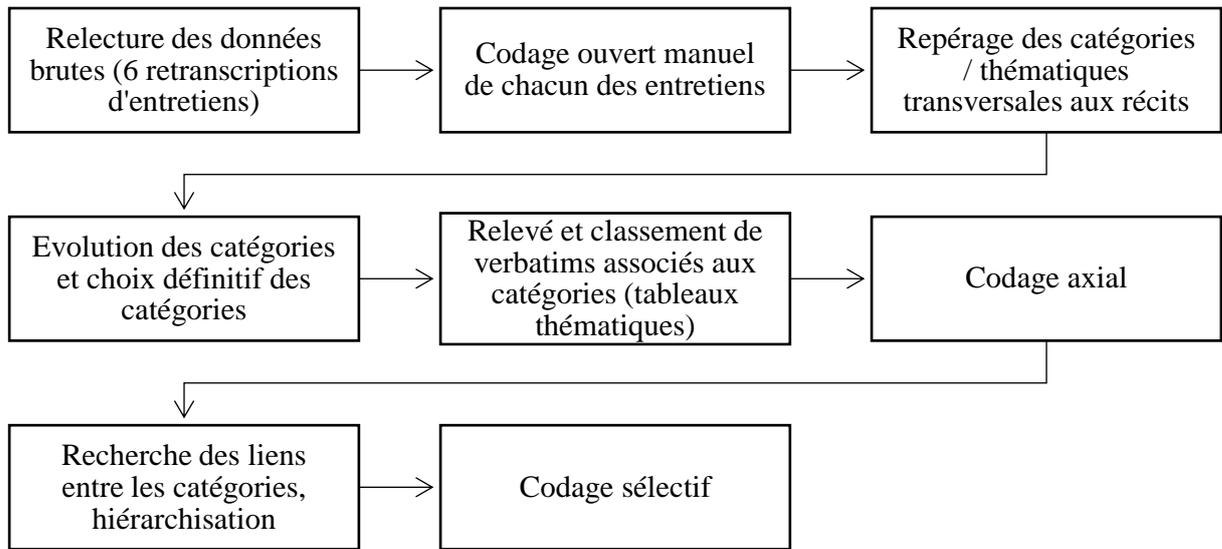
L'analyse des données recueillies dans le cadre des entretiens semi-directifs avec les recruteurs a été conduite sous la forme d'une analyse thématique, menée manuellement<sup>22</sup>.

Les étapes du traitement des données opéré sont représentées sous le schéma ci-dessous.

---

<sup>22</sup> Elle a été conduite manuellement car je ne disposais pas du temps suffisant pour me former pleinement à l'utilisation de logiciels de codage adaptés au traitement de données qualitatives (tels qu'Iramuteq ou QDA Miner).

*Démarche générale suivie pour l'analyse des données : une analyse thématique*



*Extrait de l'entretien avec Jérôme\* (Conseillia\*), le codage manuel ouvert*

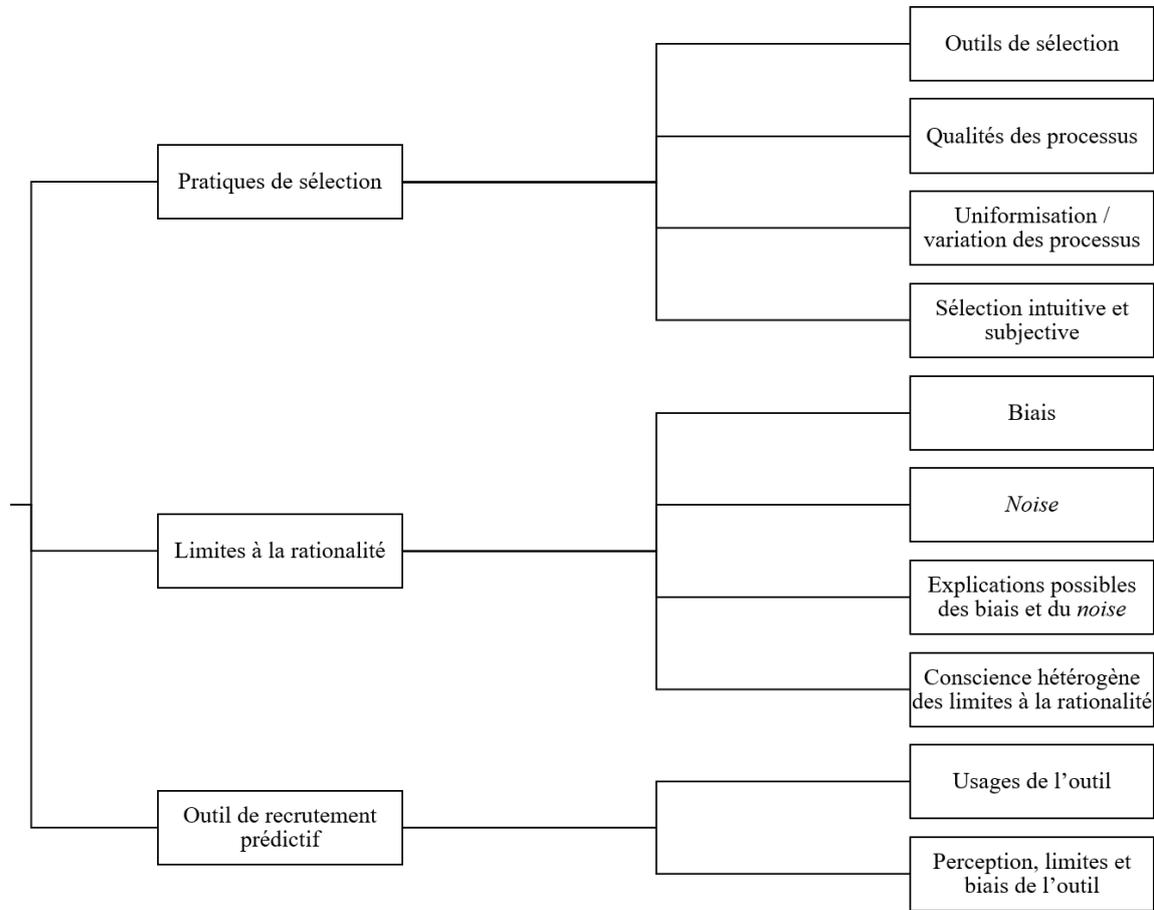
On va tester beaucoup le leadership, les soft skills parce que les hard skills à la limite, on s'en fiche un peu puisqu'ils ne connaîtront jamais vraiment les hard skills du client. En fait les soft skills c'est le cœur de notre métier c'est-à-dire la prise de recul, la créativité, le leadership et l'organisation, la rigueur, tout ça, tout ce qui permet d'être transverse et efficace dans n'importe quel contexte pour s'adapter à tous nos clients, parce qu'on ne sait jamais sur quelles missions on va mettre les consultants ensuite, c'est ça qu'on évalue. Donc ça c'est premier tour de fit RH. Alors si on rentre dans le détail du fit RH, alors qu'est-ce qu'on regarde ? Tu vois ça, par exemple, c'est intéressant parce que c'est globalement ce qu'on teste en premier tour, en fit RH, en tout cas pour les deux premières briques enfin pour les deux premiers grades, après c'est un peu différent.  
 (...)  
 C'est une heure d'entretien, par Teams depuis le covid, avant on faisait ça en physique ou par Skype, maintenant c'est tout le temps par Teams. C'est un entretien classique RH. Moi j'ai toujours à peu près la même trame.

- ML Marthe Libfeld  
Objet de l'évaluation : soft skills.
- ML Marthe Libfeld  
Uniformisation processus
- ML Marthe Libfeld  
Méthode : entretien de présélection
- ML Marthe Libfeld  
Visioconférence
- ML Marthe Libfeld  
Uniformisation processus

Le codage sélectif a permis de structurer la présentation des résultats (Partie 3), il est à la source des découpages thématiques retenus. Les catégories retenues dans le cadre du codage dépendent à la fois de ma problématique de recherche et des thèmes pour lesquels je souhaitais recueillir des données mais aussi des thématiques qui ont émergé des récits des recruteurs<sup>23</sup>. La structuration des données est schématisée ci-dessous.

<sup>23</sup> Une autre sélection des catégories aurait pu être réalisée à partir des mêmes données, selon le cadre interprétatif choisi.

*Structuration des données*



## ***Partie 3 : Résultats***

Les résultats de cette étude tiennent aux pratiques de sélection mises à l'œuvre par les recruteurs (Chapitre 1), à l'identification des limites de la rationalité dans leurs récits (Chapitre 2) ainsi qu'aux usages témoignés de l'outil de recrutement prédictif et à la perception de nouveaux biais (Chapitre 3).

### **Chapitre 1 : Les pratiques des recruteurs et les outils de sélection utilisés**

Les récits des recruteurs ont fait émerger les résultats suivants : les processus mobilisent des pratiques et des outils de sélection divers (Section 1) et la sélection reste, malgré l'usage de l'outil de recrutement prédictif, très intuitive et subjective (Section 2).

#### **Section 1 : La diversité des processus et des outils de sélection employés**

Le processus de sélection se définit par ses qualités voulues (I), les outils qu'il mobilise (II) et les acteurs qu'il implique (III). Les résultats formulés ici s'appuient sur l'analyse détaillée des processus de recrutement (schémas en annexe 2).

##### **I) Caractérisation des processus : un impératif « d'efficacité » et une adaptation à la maille des candidats et des postes**

Les recruteurs interrogés ont manifesté les qualités qu'ils valorisent pour un processus de recrutement. L'impératif auquel doit répondre les processus mis en place est souvent celui de l'efficacité, de la simplicité, de la rapidité et de la réactivité avec laquelle un besoin en recrutement va être pourvu. Ils justifient cette nécessité par l'inversion du rapport de force entre candidat et organisation, si bien que les candidats sont davantage volatiles, dans le cadre de la « guerre des talents ».

« Alors on essaie d'avoir un process' hyper simplifié parce qu'il y a une époque, pas si lointaine, où chez nous le cycle de recrutement c'était 7 à 8 entretiens, c'était interminable. Nous, on impose trois entretiens max. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« On essaye de réduire le nombre de *steps* qu'il peut y avoir pour le candidat, parce que le candidat étant plus volatile que par le passé, si on a un process trop long, on peut perdre un candidat de qualité alors même qu'il était peut-être intéressé (...). » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

« Dans un monde vraiment idéal, imaginons que j'aie un candidat au téléphone le lundi, le mardi l'opérationnel l'ait rencontré, il faut que vendredi au plus tard le candidat ait une réponse. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Seule l'entreprise Assurancielle\* a un processus de recrutement bien spécifique qui se distingue réellement des autres. Cela s'explique par la nature du recrutement différente : un public d'indépendants et non de salariés. Fabien\* a justement décrit ce processus comme volontairement long, avec « une dizaine d'entretiens » et qui s'étale sur « trois, quatre mois » car « il ne faut pas se presser pour recruter un futur indépendant (...) Assurancielle\* prend beaucoup de risques ».

Les processus étudiés se caractérisent également par leur relative uniformisation. Ils sont en tension entre des logiques d'uniformisation et d'adaptation : dans les « grandes étapes », le processus de sélection est souvent identique entre les candidats, en revanche les recruteurs vont l'adapter selon deux variables que l'on trouve ci-dessous :

<p><b>PROFIL DU POSTE</b></p>	<p>« A chaque type de poste correspond un métier un peu différent et donc des attentes différentes qu'on évalue avec des épreuves un peu différentes. » (Jérôme*, Conseillia*)</p> <p>« Généralement, pour les techniciens, vous n'avez qu'un entretien avec le manager. Pour les cadres, vous en avez deux voire trois. » (Laurent*, Energissime*)</p> <p>« Je rencontre le candidat, l'opérationnel le rencontre, parfois deux opérationnels si c'est des postes à hautes responsabilités, parfois plus si c'est vraiment des gros postes. » (Elias*, Batimentor 2*)</p>
<p><b>CANDIDATS</b></p>	<p>« Ce n'est pas systématique. (...) Il y a des candidats, si le manager le sent et qu'il perçoit que la personne a et les compétences et le savoir-être, il n'y a pas besoin d'y aller. Si le RH également est en ligne, il n'y a pas besoin d'y aller. Si, en revanche, il y a un point où il y a un petit doute, là on va utiliser effectivement ce questionnaire. » (Laurent*, Energissime*, évoquant l'usage de leur questionnaire de personnalité)</p>

## II) Une cartographie des outils de sélection : des outils à l'attractivité différenciée

*Le CV et l'entretien semi-structuré individuel, des outils hautement valorisés par les recruteurs*

D'une part, le curriculum vitae est un outil de présélection qui est central pour les recruteurs interrogés. Il est parfois même le seul outil d'évaluation, en dehors de la rencontre avec le candidat, sur lequel les recruteurs fondent leur choix.

« Moi j'ai juste besoin du CV (...). » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Vraiment le seul outil aujourd'hui c'est le CV, si le CV nous plaît on programme un premier *fit* RH avec un assistant et après le process démarre (...). » (Jérôme\*, Conseillia\*)

D'autre part, l'analyse des processus de sélection a fait ressortir que les six recruteurs interrogés conduisaient des entretiens semi-structurés, où le candidat faisait face à un seul recruteur. Les justifications de cette pratique de sélection sont l'expérience pour le candidat et le souci d'instaurer une situation « égalitaire » entre le candidat et le recruteur.

« On a horreur des tribunaux. C'est-à-dire que dès qu'il y a deux personnes qui reçoivent, enfin moi je suis contre, je trouve que pour un candidat, c'est déjà stressant de passer des entretiens de recrutement, se retrouver seul face à deux personnes qui en plus vont se marcher sur les pieds... Je préfère qu'il y ait deux entretiens à suivre. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Les entretiens c'est toujours en one-to-one. En fait, il n'y a jamais, à quelque niveau que ce soit du process, il n'y a jamais d'entretiens collectifs. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

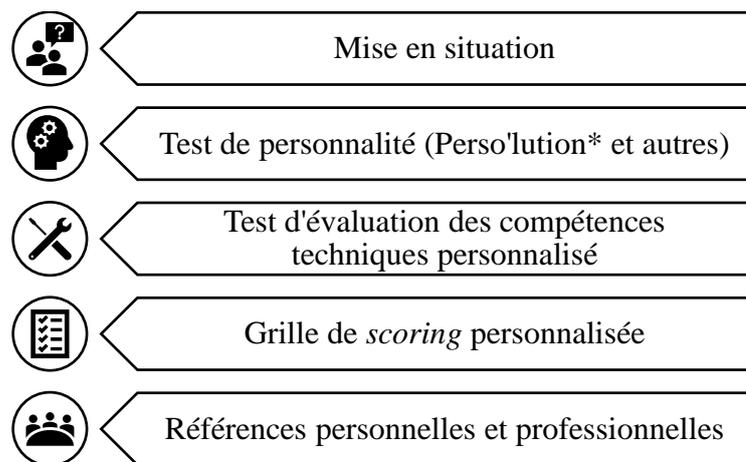
« Imagine-toi face à trois personnes, ou si en face de toi t'as deux personnes, c'est je parle à qui ? Et t'es pas sur un pied d'égalité quand tu fais ça. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Présentés comme des exceptions par les recruteurs interrogés, les entretiens qui font intervenir le jugement de plusieurs personnes ne sont pas réellement organisés pour des raisons de réduction des biais et du *noise*. Lorsque c'est le cas, c'est entre recruteur et manager, et non pas entre plusieurs recruteurs. Bernard\* de chez Batimentor 1\* évoque à ce propos que cela « dépend surtout de l'agenda des uns et des autres » et l'avantage retiré d'un entretien où l'avis du recruteur et du manager s'expriment simultanément est « de faire gagner du temps à tout le monde ». De même, Laurent\* chez Energissime\* affirme que, lorsqu'ils se produisent, c'est « c'est un choix pour être plus réactif par rapport au processus de recrutement ». On s'aperçoit

finalement que c'est l'impératif d'efficacité (I) qui guide ici les choix de passation des entretiens.

### *Les autres outils de sélection mobilisés par les recruteurs*

La cartographie des outils de sélection utilisés se poursuit avec les autres outils de sélection qui sont mobilisés par les recruteurs interrogés.



Afin de développer certains de ces outils de sélection, l'exemple de la grille de *scoring* développée par Assurancielle\* est intéressant. Un travail a été réalisé par les recruteurs pour analyser « tous les dossiers de recrutement des dernières années » et essayer « d'aller repérer dans ces 300-400 dossiers, quel est le profil des candidats qui ont réussi et quel est le profil des candidats qui ont échoué ». C'est finalement le travail que promet Perso'lution\* mais réalisé de manière manuelle. Les grilles de *scoring* permettent ensuite d'aller « repérer si le candidat ira dans les critères de réussite » (Fabien\*, Assurancielle\*).

Aussi, la prise de références est un outil qui est mobilisé par plusieurs recruteurs pour enrichir les données dont ils disposent à propos d'un candidat. Elle semble être particulièrement utile quand elle est réalisée en interne. Comme le dit Elias\*, elle est ainsi potentiellement moins biaisée.

« La prise de référence, c'est quelque chose qui peut vraiment aider à prendre une décision, notamment si c'est la prise de référence en interne » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« On ne va pas se voiler la face non plus, c'est rarissime que quelqu'un vous donne des références où ça s'est mal passé. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

### *La lettre de motivation, un outil délaissé*

Enfin, la lettre de motivation est un outil qui semble être délaissé par les recruteurs et cela car elle est perçue comme impersonnelle et que son examen est trop coûteux en temps.

« Personne ne les lit, donc ça c'est clair, ils peuvent nous les envoyer, on n'a pas le temps de les lire. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

« On lit très rarement les lettres de motivation s'il y en a. Par manque de temps. » (Laurent\*, Energissime\*)

« Les lettres de motivation je ne les lis pas, pour la simple raison que quand moi j'en avais fait étant plus jeune, je me rappelle très bien être allé sur internet pour regarder comment faire, ensuite je les ai faites corriger par mes parents, par mes amis etc. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

### III) Acteurs impliqués dans la sélection des candidats : la complémentarité plébiscitée des managers et des recruteurs

Les recruteurs ont également témoigné de la complémentarité entre les recruteurs et les managers dans le processus de sélection des candidats. La perception de leurs rôles respectifs repose sur une distinction entre leurs champs d'expertise : les soft skills et les hard skills.

« On pense que le recruteur apporte la vision du potentiel d'évolution à long terme sur le candidat. La hiérarchie elle va regarder l'opérationnalité du candidat. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Il y a un moment je ne vais pas être la meilleure personne pour juger du professionnalisme de la personne. Par contre en qualités humaines, je ne suis pas mauvais pour en juger. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Les compétences vraiment techniques, c'est plutôt l'opérationnel, c'est pour ça qu'on est complémentaires en fait. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

## Section 2 : L'information prise en compte par les recruteurs pour former leurs choix : une sélection intuitive et subjective

Le mécanisme de formation de choix des candidats est souvent guidé par l'intuition et l'appréciation subjective des recruteurs (I). Aussi, les recruteurs ont témoigné d'une confiance certaine dans leurs capacités de jugement (II).

### I) Le recrutement envisagé comme une rencontre guidée par le « feeling » et l'intuition

Lorsque les recruteurs interrogés évoquent l'activité de recrutement, ils la qualifient de métier particulièrement humain. Quand ils expliquent leurs manières de procéder à la sélection d'un candidat, les recruteurs mettent en œuvre leurs capacités d'appréciation, leur intuition, font jouer le « feeling » et leur manière de « sentir » les candidats.

« Ça reste une rencontre un recrutement » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

« Honnêtement il y a beaucoup d'intuition, c'est vraiment un peu étrange dit comme ça, mais beaucoup de ressentis (...). C'est ce fameux test de l'aéroport: si ton avion il est bloqué pendant 3 h à l'aéroport, tu passes ces 3 h avec un collègue, est-ce que c'est pénible ou pas ? C'est un truc tout bête qu'on m'a appris sauf que ça veut dire beaucoup de choses. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

« Tu prendras ta décision sur la base d'une heure et de ton intuition comme de ton expérience. (...) J'ai conscience que ça peut faire un peu gourou, mais en fait, souvent tu n'as pas le temps en une heure de faire des analyses beaucoup plus poussées que simplement, comment je le sens sur tout ce que je vois. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

La faculté d'intuition des recruteurs est même citée comme justification des pratiques de sélection mises en place.

« Je n'ai pas de trame, c'est beaucoup de feeling en fait. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Moi, je fais toujours des feedbacks à chaud aux candidats et en fait, tu te rends vite compte de comment sont les personnes. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Ici, et mises en perspective avec les apports de Kahneman *et al.* (2021, pp. 300-311), ces pratiques ne vont pas favoriser le « retardement du jugement holistique » qui pourrait réduire le poids des biais éventuels dans les décisions de sélection.

Les recruteurs vont former leurs décisions de sélection sur des informations qui sont soumises à appréciation. Par exemple, les comportements, les éléments verbaux et paraverbaux seront analysés durant l'entretien.

« La réactivité du candidat m'intéresse beaucoup, et ce n'est ni positif ni négatif, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui vont être très en spontanéité, d'autres plutôt en réflexion, d'autres clairement mal à l'aise face à une question. Ça, c'est déjà un premier niveau d'information qui m'intéresse. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Plus t'as de données sur la personne au niveau verbal, para-verbal etc., et plus ton intuition elle va reposer sur une base solide et éveillée. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

« Il y a des choses qui ne m'intéressent absolument pas. Par exemple, moi les trous dans les CV, ça ne m'intéresse pas (...) parce que très souvent c'est des événements de vie personnelle qui justifient que, et honnêtement je ne vois pas ce que je peux en tirer comme information. (...) En revanche, si je vous demande à vous « qu'est-ce qui peut vous agacer professionnellement ? », vous allez voir que la réponse va vous venir très, très vite et très spontanément. (...) Hier j'ai posé cette question-là à un candidat qui m'a répondu « j'ai horreur de répéter les choses deux fois », là vous en tirez quand même des conclusions. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

Si l'on reprend ces exemples, on voit que le mode d'évaluation des candidats peut avoir des incidences différentes selon la personnalité du recruteur et ses propres schémas de pensée qui rentrent aussi en jeu. Grégoire\* pourra par exemple percevoir dans l'affirmation citée du candidat qu'il aura la posture pour diriger une équipe avec une main ferme, tandis qu'un autre recruteur pourra craindre derrière cette phrase un manque de bienveillance et de patience.

On retrouve ici ce que Kahneman *et al.* (2021, p. 301) appellent les divergences dans les « réponses idiosyncratiques » des recruteurs et qui peuvent expliquer le *noise* en sélection. Certains recruteurs poursuivent dans cette idée et associent même « l'affect » à leur activité. On peut se demander si tel est vraiment le rôle d'un recruteur...

« Parfois tu as un engagement émotionnel très fort. Moi il m'est arrivé de déboucher une bouteille de vin juste parce que j'avais attiré un candidat (...). Recruteur c'est un métier qui n'est pas neutre émotionnellement parce que t'es tout le temps dans l'affect. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

L'autre résultat qui est intéressant aussi c'est que l'on voit que la place de l'appréciation subjective et du jugement intuitif du recruteur est témoignée de la même manière par les non-

utilisateurs et par les utilisateurs de Perso'lution\*. On le verra (Chapitre 3), Perso'lution\* est perçue comme une aide à la décision mais ne remet pas en cause le fonctionnement avant tout intuitif de la sélection.

## II) Une confiance affirmée dans les jugements formulés par les recruteurs

Les recruteurs reposent donc leur choix souvent sur leur jugement intuitif et leur appréciation subjective des candidats. Laurent\* (Energissime\*) assure même que « la décision est prise à 95 % en termes de fréquence sur la seule base de l'entretien et des échanges verbaux. »

Au-delà de la place de l'appréciation subjective du recruteur sur le candidat, il est intéressant de noter la confiance qu'ont les recruteurs en leurs jugements et leurs méthodes de sélection. Ils mettent en avant leur expérience du métier de recruteur.

« Moi ça fait un bon moment, ça fait plus de 20 ans que je fais du recrutement. Je sais comment organiser mon entretien avec un commercial versus un contrôleur de gestion, par exemple. » (Laurent\*, Energissime\*)

« Si tu veux ça fait six ans que je fais du recrutement donc je sais exactement ce dont j'ai besoin quoi. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Comme ce métier je l'ai fait pendant sept ans et que j'ai vu plein d'équipes évoluer avec moi, très vite, souvent je sens les choses et je sais que le candidat il est fait ou pas pour ce métier. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

Ce résultat coïncide avec les études de Kahneman *et al.* (2021, pp. 361-375), qui montrent que la confiance qu'ont les professionnels *juges* en leurs jugements intuitifs et la croyance que leurs pairs auraient jugé comme eux sont des réalités observables dans les organisations.

## **Chapitre 2 : Les limites de la rationalité humaine identifiées dans les récits de recruteurs**

L'une des questions de recherche était « Connait-on les biais à l'œuvre dans la rationalité des recruteurs ? Peut-on identifier le *noise* dans le cadre de la sélection ? ». Des biais ont été identifiés dans les récits des recruteurs, ils en ont une conscience hétérogène (Section 1). Aussi,

le *noise* (Section 2) est parfois constaté mais reste peu travaillé. Les racines explicatives de ces biais et du *noise* dans les processus étudiés ont été relevées (Section 3) et méritent d'être explicitées.

## Section 1 : Une conscience hétérogène des limites à la rationalité, les biais identifiables au travers des récits

La conscience des biais humains est hétérogène entre les recruteurs (I). Dans leurs discours se dessinent principalement le poids des premières impressions (II) et le biais de projection (III).

### I) Une conscience hétérogène des biais chez les recruteurs

Les recruteurs semblent être plus ou moins conscients des biais qui peuvent affecter leurs décisions. En effet, sur les six recruteurs interrogés, un seul (Grégoire\*, Energistrict\*) a parlé spontanément et de manière explicite des biais qui peuvent influencer les décisions d'un recruteur. Concernant les autres recruteurs, les biais ont été décelés dans leurs discours et interprétés grâce à la grille théorique de l'économie comportementale<sup>24</sup>.

« On a tous des biais, vous, moi, n'importe qui, voilà bon. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

Les recruteurs ont une certaine conscience des éléments non pertinents qui peuvent venir troubler et biaiser leurs jugements sur un candidat : les variations aléatoires de leur propre humeur ou encore l'apparence du candidat ont été citées. Ces éléments étaient déjà identifiés par Kahneman *et al.* (2021).

« Il y a toujours aussi une certaine humeur constante et positive, parce que toi tu fais passer des entretiens toute la journée, donc il y a une certaine parfois fatigue ou lassitude qui arrivent mais pour le candidat X peut-être qu'il attend son entretien depuis des semaines, le moment qui passe est très important dans l'expérience candidat. Donc il faut toujours être relativement avenant, une bonne humeur, positif etc. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

---

<sup>24</sup> Voir Partie 1, Chapitre 1

« Il y a d'autres choses qui sont importantes dans un entretien et auxquelles il faut être très attentif, tout ça, ça n'est le signe de rien et il faut l'avoir la capacité à se dire ça, à se dire voilà il y a des gens, vous voyez bien le regard que vous portez sur quelqu'un que vous découvrez, et quelles que soient les circonstances il y a des choses qui vous viennent à l'esprit mais il ne faut pas que vous en tiriez de conclusions particulières. De trouver qu'une personne a des jolies chaussures ou qu'au contraire il est fringué comme un sac, enfin voilà, on s'en fout, pas grave, parce que vous ne savez pas, peut-être que la personne demain ses chaussures ne vous plairont pas. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« C'était en plein été, arrive un jeune homme qui était un colosse et qui est arrivé complètement paniqué parce qu'il avait cherché l'endroit du rendez-vous sans le trouver. Il était en sueur, dégoulinant (*rires*), sentant pas très bon, tout ce que vous voulez. Ça il faut avoir la capacité à se dire « ce n'est pas grave, on s'en fout », on va lui offrir un verre d'eau et lui laisser le temps de se calmer. Il se trouve que c'était un excellent candidat, on l'a embauché » (Grégoire\*, Energistrict\*)

En revanche, Grégoire\* invoque des solutions individuelles contre la menace des biais, par la simple conscience et connaissance des biais. Ce résultat détonne avec les solutions structurelles et processuelles recommandées pour réduire de manière efficace les biais (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021).

« Il faut avoir la capacité à les laisser à la porte, quand on entre en entretien, et c'est ce que j'appelle l'absence de préjugés, on n'a jamais une absence absolue de préjugés mais il faut être capable de les mettre en sommeil pendant une heure et d'oublier toute notion de sympathie, d'antipathie, de séduction, de répulsion, de connivence... » ;

« A partir du moment où vous savez qu'il y a des choses qui peuvent venir troubler votre jugement, vous avez plus de facilité à les mettre de côté. (...) Moi maintenant je peux recruter des gens qui me sont antipathiques, par exemple. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

Enfin, et pour mesurer la conscience des biais chez les recruteurs, il est intéressant de remarquer que l'erreur en recrutement n'est jamais associée par les recruteurs aux biais mais plutôt à la rupture du contrat, la perte de candidat en cours de processus ou la non-validation du candidat par les opérationnels-experts du métier qui émettent le besoin de recrutement.

« (...) Quand tu envoies le CV à ton opérationnel, "s'il te dit t'es à côté de la plaque mon gars", c'est que tu t'es loupé. S'il te dit "wow super CV", là tu ne t'es pas trop foiré. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Un recrutement raté c'est quand on rompt la période d'essai. Un recrutement raté, c'est aussi quand on perd le candidat par manque de réactivité. » (Laurent\*, Energissime\*)

## II) Le poids des premières impressions pour sélectionner les candidats

L'analyse des récits des recruteurs a fait émerger de nombreux verbatims traitant des « premières impressions » des recruteurs sur les candidats, qui se forment particulièrement durant l'entretien semi-structuré. Avec le poids de l'interprétation subjective et la place du jugement intuitif dans les processus de sélection des candidats étudiés, ce résultat n'étonne que très peu.

« Très souvent, je ne devrais pas dire ça mais je te le dis, ce n'est pas grave, dans 90 % des cas, au bout de dix minutes, je suis capable de dire quelle sera ma décision finale. (...) Et en général, comment dire... Ouais j'ai beaucoup de certitudes en fait et j'avoue que je n'ai pas trop de mal à trancher. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

« Là, on a un échange tous les deux, vous allez avoir une idée sur moi, je vais avoir une idée sur vous, peut-être qu'elle est complètement fausse. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

« Tu vois quand je suis arrivé chez Batimentor 1\*, au début sur les forums, on devait venir avec une tablette, avec une application et moi j'ai arrêté ça parce qu'en fait la première approche que t'as avec le candidat il fallait que tu lui donnes la tablette, qu'il rentre son nom, son prénom, son numéro de téléphone, son adresse mail etc. alors qu'en fait les premières secondes / minutes d'un entretien, c'est les plus importantes, c'est là où tu ressens le candidat tu vois. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

L'influence des premières impressions dans la sélection des candidats est un biais régulièrement cité dans la littérature (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021, pp. 300-311). Il ouvre la voie à d'autres biais comme le biais de confirmation, l'effet de primauté (qui se retrouve un peu dans les discours d'Elias\* et Jérôme\*) et l'effet de halo.

## III) Le biais de projection dans la sélection des candidats

« Moi je recherche un CV nickel, qui tient en une page où tu comprends tout de suite ce que la personne a fait et ce qu'elle veut faire, quelque chose de synthétique et de bien fait. Moi pour le coup je suis très maniaque, donc il faut beaucoup de rigueur sur un CV. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Enfin, et on le retrouve dans ce récit, les recruteurs peuvent être victimes de l'effet de projection. Elias\* ici projette une caractéristique personnelle (être maniaque) pour l'attribuer aux candidats recherchés et les valoriser.

Ce biais avait été identifié notamment par Guerrero (2019) comme fréquemment présent dans les processus de sélection.

## Section 2 : La présence constatée du *noise* pourtant peu travaillé

Un seul des récits des recruteurs a fait état spontanément d'un épisode de *noise*, où de nombreux recruteurs faisaient face à un panel de candidats. Cet épisode mérite une analyse (I). Souvent, les récits ont témoigné de l'absence de considération pour les différences de jugement aléatoires (II).

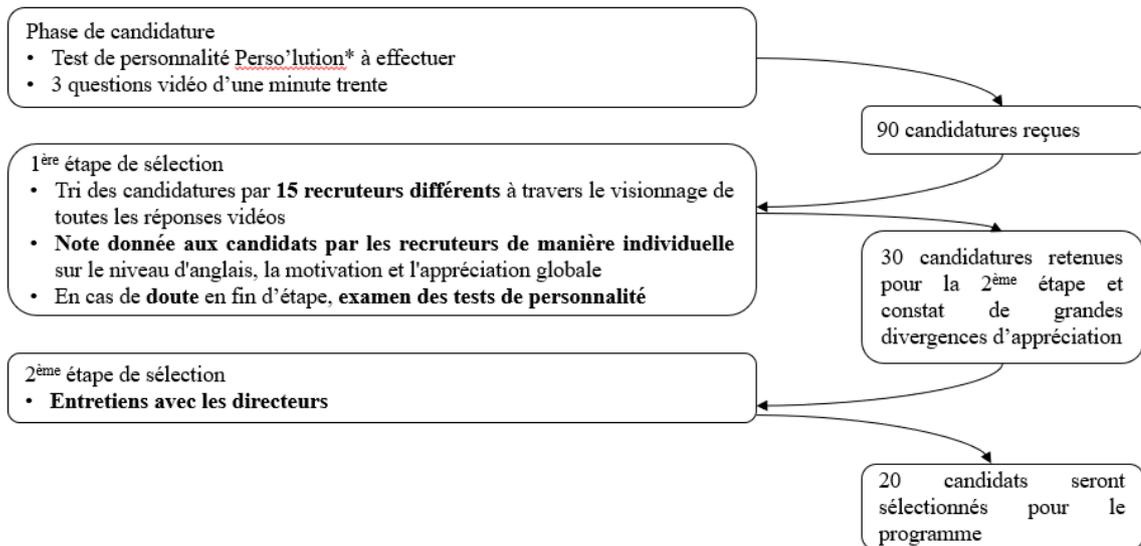
### I) Un épisode de *noise* constaté : le cas d'une sélection avec de multiples recruteurs

Il est intéressant de noter que les recruteurs sont conscients de la variété des profils des recruteurs et de leurs écarts potentiels de perceptions. Ils semblent percevoir cette variation aléatoire des appréciations et des évaluations à propos d'un même candidat comme une richesse.

« En fait, le recrutement, si tu veux c'est peut-être une des matières les plus subjectives quoi. Tu pourras rencontrer dix recruteurs différents, tu n'auras jamais le même entretien et chacun aura un avis différent sur toi à l'issue de l'entretien. Moi c'est ça que j'adore dans l'entretien en fait ». (Elias\*, Batimentor 2\*)

Justement, un recruteur (Elias\*, Batimentor 2\*) a fait le récit d'un épisode de *noise* mesuré, schématisé ci-dessous. Le cadre de ce processus de recrutement était un *graduate program* de deux ans à l'international, en interne, ouvert à tous les corps de métiers, où quatre-vingt-dix candidatures ont été reçues pour vingt candidats sélectionnés. Pour la sélection de ces candidats, quinze recruteurs différents ont été mobilisés et ont noté les candidats, sur les mêmes épreuves.

### Focus sur un processus de recrutement pour un *graduate program* temporaire



Interrogé sur le processus de sélection, Elias\* explique qu'ils ont « regardé toutes les vidéos » et ont « tous donné une note aux candidats ». Concernant les divergences aléatoires d'appréciation, elles ont été constatées mais non réellement mesurées.

« Ouais, ouais, ouais, il y avait beaucoup d'écart. Il y avait beaucoup d'écart et on a beaucoup débattu parce qu'en fait tu avais 90 candidats, c'était des tests en anglais, donc forcément les anglophones étaient vachement favorisés pour les réponses vidéo, donc ça on a essayé de le prendre en compte, on n'était pas tous forcément d'accord avant. Il y avait des jeunes diplômés, avec des personnes qui avaient un peu plus d'expérience donc forcément quand t'as quatre - cinq ans d'entreprise t'as quand même plus de codes que quelqu'un qui sort de l'école. Donc tout ça il fallait le prendre en compte, il n'y avait de grille parfaite en fait, mais ce qui était pas mal aussi ça laissait l'appréciation à chacun. » ; « (...) t'avais une note alors je ne sais plus sur combien de points c'était mais tu avais le niveau d'anglais, la motivation et l'appréciation globale. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Si on analyse cet épisode singulier dans le récit des recruteurs, on note ici que le principe d'indépendance, tel que décrit par Kahneman *et al.* (2021), a été respecté. Ce qui a manqué c'est sûrement la définition précise, en amont, des critères de sélection des candidats qui auraient été adoptés par tous les recruteurs (« on n'était pas tous forcément d'accord avant »). Cela peut prendre la forme d'une check-list des compétences précises à détenir pour être retenu pour le programme.

Il est enfin intéressant de voir que cet épisode de *noise* ne semble pas avoir suscité de modification dans les processus de recrutement chez Batimentor 2\* ni soulevé l'envie de creuser la question des divergences de jugement aléatoires entre les recruteurs (par l'organisation d'un audit par exemple).

## II) L'absence de conscience et de prise en compte des divergences aléatoires de jugement

L'étude du *noise* faisant partie intégrante du travail conduit, les cinq recruteurs qui n'évoquaient pas spontanément ce phénomène ont été interrogés en ce sens sur les potentiels « désaccords », « divergences », etc.

Très souvent, les recruteurs semblent minimiser les divergences aléatoires de jugement qui peuvent exister entre recruteurs. Aussi ils utilisent des pratiques qui ne leur permettent pas de les constater voire de les mesurer.

*L'absence d'avis de différents recruteurs* : hormis le cas cité du *graduate program* chez Batimentor 2\*, nous l'avons vu, les processus de sélection étudiés font intervenir systématiquement des entretiens individuels où un seul recruteur est impliqué dans l'évaluation du candidat.

*La confiance dans leur jugement, une minimisation potentielle du noise* : comme vu dans le chapitre précédent, les recruteurs éprouvent une forte confiance dans leur jugement, ils valorisent leur expérience du métier pour justifier leur « savoir-évaluer ».

Ce phénomène de confiance explique, selon Kahneman *et al.* (2021), que très souvent les recruteurs pensent que d'autres auraient jugé de la même manière qu'eux, face à la même situation qu'eux et participe ainsi à la minimisation du *noise*.

Sur les éventuelles divergences de jugement : « Ça peut arriver, c'est extrêmement rare, la plupart du temps, un très bon candidat fait l'unanimité » (Laurent\*, Energissime\*<sup>25</sup>).

---

<sup>25</sup> Ce verbatim traitait d'un cas d'entretien impliquant un recruteur et un manager. Au sens strict, les personnes en situation de jugement n'étaient pas réellement « similaires ». Néanmoins, et en l'absence de situations faisant intervenir différents recruteurs, on peut citer ce raisonnement pour rendre seulement compte de la pensée du recruteur.

*L'évitement du noise par le consensus* : les processus étudiés montrent que lorsque des divergences de jugement apparaissent à propos de certains candidats, elles sont traitées par voie de consensus. De même, cela participe à l'incapacité de mesurer le *noise* pour rendre compte de ce phénomène.

« Une fois qu'un candidat a vu deux managers à la suite, les deux managers se réunissent, en présence de quelqu'un du recrutement et là les deux racontent ce qu'ils ont pensé du candidat. Il faut que chacun des managers disent oui, s'il y en a un des deux qui me dit "non, je ne le veux pas", et bien c'est non. Souvent ils me lisent leurs comptes-rendus (...). J'écoute la deuxième, si l'autre dit oui aussi, c'est go, si l'autre hésite on en parle, si les deux hésitent ça commence à sentir mauvais. (...) Souvent les deux disent oui, mais avec des réserves et du coup, il y a quand même un dialogue qui se crée » (Jérôme\*, Conseillia\*).

### Section 3 : Les signaux dans les processus favorisant les biais et le *noise*

Pour aller plus loin que l'identification du *noise* et des biais dans les processus de sélection étudiés, j'ai essayé de repérer les signaux et les éléments des processus qui pourraient expliquer leur présence. La précision des critères de sélection (I) et plus généralement, les processus d'évaluation non structurés et non systématiques (II) tels que constatés peuvent expliquer l'émergence de ces phénomènes.

#### I) Le manque de précision des critères de sélection

La précision des critères de sélection des candidats et l'accord des recruteurs sur les éléments d'évaluation sont des éléments indispensables pour éviter le *noise* (intra-individuel et inter-individuel) et les biais. On voit sinon que certains éléments peuvent être interprétés dans des acceptions différentes selon les sensibilités des recruteurs.

« Quand on vous dit qu'on recherche un comptable expérimenté, ok très bien, en soi ça ne veut rien dire. Expérimenté, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il n'est pas débutant, certes, mais cinq ans, dix ans, quinze ans, vingt ans d'expérience, ce n'est quand même pas la même chose. (...) Il y a des tas de choses qui permettent de qualifier le profil et nous on est efficaces seulement si on a cette qualification. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

On le voit, la qualification précise du profil recherché est un préalable, à la fois pour que le candidat présenté par le recruteur réponde bien aux attentes des opérationnels demandeurs, mais aussi pour que les jugements des recruteurs reposent uniquement sur les informations nécessaires et pertinentes.

Les grilles de scoring chez Assurancielle\* sont un exemple d'outil qui permet « d'aller repérer si le candidat ira dans les critères de réussite » (Fabien\*) en fonction de critères prédéterminés.

C'est une application de la règle de « décomposition » préconisée par Kahneman *et al.* (2021) pour améliorer les processus de sélection et réduire les biais et le *noise*. Le témoignage d'Elias\* sur l'épisode de *noise* mettait en avant le lien direct entre les écarts d'appréciation constatés et le fait que les recruteurs ne s'étaient pas accordés en amont sur les critères de sélection.

## II) Des processus d'évaluation non structurés et non systématiques

Plus généralement, on note que les processus de sélection étudiés n'ont pas de structure systématiquement suivie. D'abord, ils peuvent être adaptés selon les postes ou selon les candidats<sup>26</sup> qui ne seront pas toujours évalués selon les mêmes épreuves alors même qu'ils candidatent pour un même poste.

« (...) Chaque manager fait la mise en situation qu'il souhaite. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

Ensuite, aucun des recruteurs consultés n'a d'outil pour structurer son évaluation : l'entretien de sélection est un entretien semi-structuré et aléatoire qui ne mobilise aucune grille d'évaluation systématique. Très souvent, les recruteurs n'en « ressentent pas le besoin ».

« Les grilles je ne supporte pas ça. (...) Je n'ai pas de trame non, je prends l'entretien comme il vient, je ne fais pas un entretien pareil. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Un entretien, c'est avant tout un échange donc il faut savoir rebondir et la force d'un recruteur, c'est de rebondir. Ce n'est pas de lire "Et alors, vous avez fait quoi ?", et

---

<sup>26</sup> Voir Partie 3, chapitre 1

derrière boum question ouverte. Il n'y a pas de scénario d'entretiens, d'accord ? »  
(Laurent\*, Energissime\*)

« (...) J'avais fait un tour d'horizon des questions de mes collègues aux entretiens. (...) Je n'en ai pas besoin, parce que, comme c'est toujours le même entretien, ma grille je la connais par cœur. Donc en fait j'ai pas du tout besoin d'avoir un support à côté de moi. Et honnêtement tous entre collègues, on n'a jamais de grille en fait, c'est ça qui est intéressant. » (Jérôme\*, Conseillia\*)

Cette absence de processus d'évaluation structuré et systématiquement suivi semble être la principale racine des biais et du *noise* qui sont constatés.

Comme l'ont étudié Kahneman *et al.* (2021) et Sibony (2014), seul un système de prise de décision systématiquement suivi et formellement organisé peut participer à la réduction des biais et du *noise*, y compris dans les processus de sélection.

### **Chapitre 3 : Les usages témoignés de l'outil de recrutement prédictif**

À titre de remarque préliminaire, il est nécessaire de rappeler que trois des six recruteurs ont évoqué, tous de manière spontanée, l'outil de recrutement prédictif Perso'lution\*. Les trois autres recruteurs, dont les organisations étaient pourtant répertoriées comme « clientes », n'en étaient pas utilisateurs. Ce chapitre permettra de décrire les usages réels de l'outil (Section 1) ainsi que les limites et les nouveaux biais provoqués par l'outil dans les processus de sélection des candidats (Section 2).

#### **Section 1 : Les usages divers de l'outil par les recruteurs**

Afin de décrire les usages entourant l'outil, les usages effectifs de Perso'lution\* et leur articulation avec les pratiques préexistantes de sélection (I) ainsi que la variété des objectifs moteurs de l'utilisation (II) seront explicités.

## I) Les usages effectifs de l'outil et l'articulation avec les pratiques préexistantes

### *Un outil s'intégrant aux pratiques préexistantes : en amont de l'entretien de sélection*

L'outil Perso'lution\* a été implémenté dans les processus de sélection comme une étape complémentaire aux autres étapes de sélection qui préexistaient. Lorsqu'il est mobilisé, il l'est très souvent après l'étape de premier tri des candidatures et en amont de l'entretien de sélection car il permet d'enrichir cet échange. Cet usage correspond à l'usage prescrit par Perso'lution\*.

« Le recruteur commence par envoyer un mail au candidat pour l'inviter à un rendez-vous et puis pour lui demander de compléter le questionnaire en ligne Perso'lution\*, (...) qui est devenu notre questionnaire de référence. » ; « il [*le questionnaire*] donne un certain nombre d'informations au recruteur qui vont lui permettre de préparer son entretien » (Grégoire\*, Energistrict\*, évoquant le début de la phase d'évaluation du candidat)

« Moi j'aime bien faire le test en amont de l'entretien parce qu'encore une fois, ça peut aussi être sur des points de questionnement, et de directement en parler avec la personne (...). » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

### *Un outil utilisé ponctuellement ou systématiquement*

Le test de recrutement prédictif est utilisé parfois systématiquement, c'est-à-dire envoyé à tout candidat qui va suivre le processus de recrutement (chez Energistrict\* par exemple) ou bien de manière plus ponctuelle. Le type de recrutement peut être une variable décisive sur l'usage de ce test, lorsqu'il s'agit d'une campagne de masse.

« Ce n'est pas pour du recrutement externe que je m'en suis servi. (...) Pour la première fois, je me suis servi de Perso'lution\* puisque c'était une campagne de masse. » (Elias\*, Batimentor 2\*, évoquant le *graduate program* précédemment étudié)

Aussi, Bernard\* a laissé le choix à ses collaborateurs de « l'utiliser ou non », et de « manière systématique ou non », et certains l'utilisent une fois leur short-list réalisée. Cet usage-là s'écarte de l'usage prescrit par Perso'lution\* où tout candidat passe le test avant l'entretien. L'avancée de la présélection est finalement une autre variable qui peut conditionner le recours à l'outil.

« Moi ce que j'ai préconisé, (...) j'ai une short-list de deux ou trois candidats qui sont vraiment de qualité, mais il va bien falloir que je fasse une proposition à un seul

candidat et je leur fais passer le test qui peut peut-être m'aider. Donc la plupart l'utilisent plutôt en fin de process. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

### *Un outil personnalisé ou pas forcément ...*

Le test Perso'lution\* est parfois utilisé dans une version personnalisée : Elias\* chez Batimentor 2\* a créé avec son collègue sa propre modèle prédictif avec des qualités recherchées chez les candidats. Les deux autres recruteurs-utilisateurs ont confié l'utiliser dans sa version générique, par crainte de nuire à la diversité des profils recrutés et de créer des « clones ». Cette critique est régulièrement formulée à l'encontre de ce type d'outil qui, s'il est personnalisé, se base sur les caractéristiques des personnels actuels pour prédire la réussite des futurs candidats.

« On a tout simplement trouvé qu'il était bien fait et qu'il s'auto-suffisait (...). Et puis, parce qu'on ne voulait pas non plus donner l'impression, comment dire..., qu'Energistrict\* avait des exigences particulières. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Ce n'est pas ce qu'on a développé chez nous, mais d'autres entreprises l'ont fait : ils ont déterminé une rosace de valeurs et de compétences, et si vous ne rentrez pas dans la rosace vous n'êtes pas recruté. Moi je ne veux surtout pas rentrer là-dedans, parce que pour moi, c'est créer des clones. Ce qui m'intéresse, c'est la diversité des profils. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

### *Un feedback organisé suivant la passation du test*

L'une des pratiques qui accompagne l'utilisation du test est un feedback au candidat après la passation du test. En plus de l'explicitation des résultats au candidat par l'outil lui-même, les recruteurs ont mis en place cette pratique de « débriefing » du test.

« (...) L'engagement qu'on prend en faisant passer le test, c'est de faire le débrief avec le candidat ou la candidate ». (Bernard\*, Batimentor 1\*)

### *Une sélection qui n'est pas totalement automatisée*

La sélection des candidats, même lorsqu'elle mobilise le test Perso'lution\*, n'est pas intégralement automatisée dans les organisations interrogées.

« Quel que soit le résultat du questionnaire, la personne est rencontrée. Le questionnaire n'est pas éliminatoire. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

Nous le verrons plus tard mais les recruteurs-utilisateurs s'accordent sur le point que Perso'lution\* « ne se substitue pas à l'appréciation du recruteur » (Grégoire\*) et qu'il reste une aide à la décision. Les recruteurs semblent ainsi à l'abri du biais d'automatisation, tel que décrit par Martin et Martin-Lacroux (2021, p. 132), où l'influence de la recommandation de l'algorithme est telle que se pose la question de l'origine de la décision.

## II) La variété des objectifs poursuivis motivant l'usage de l'outil

Les recruteurs ont partagé cinq objectifs majeurs à l'origine de l'usage de Perso'lution\*.

### *Un outil utilisé pour confirmer l'intuition du recruteur*

« Le recrutement c'est quand même un acte de choix et qu'on a envie ... comment dire... vous choisissez entre Jacques et Jacqueline (...). Donc c'est passionnant mais ce n'est pas simple. Et du coup, disposer d'un outil qui permet de conforter ses propres intuitions, c'est utile. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Pendant mon entretien j'ai des impressions en fonction des réponses du candidat, et si ces impressions matchent avec ce que raconte le questionnaire, je me dis au fond que je suis probablement dans une zone de vérité. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Parfois, on peut avoir des doutes en entretien. (...) Les tests, qui sont en tout cas scientifiquement validés, peuvent quand même nous permettre de nous conforter ou non dans des choses qu'on a ressenties. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

Ces récits montrent que les recruteurs interrogés pensent que l'usage de l'outil Perso'lution\* permet d'éclairer leurs jugements intuitifs. Encore une fois, les impressions sont citées comme un appui dans leur décision de recrutement. Plus que l'effet de primauté déjà étudié, ici se pointe le risque d'effet de confirmation : si les recruteurs recherchent dans les résultats du questionnaire seulement les informations qui confirment leurs croyances intuitives, minimisant les informations qui pourraient les contredire, le biais de confirmation (Kahneman, Sibony, & Sunstein, 2021) est à craindre.

### *Le tri des candidatures*

Ce qui a déterminé Elias\*, chez Batimentor 2\*, à utiliser l'outil c'était le cadre de sa campagne de recrutement : une campagne de recrutement de masse. Pour lui, « c'est un outil qui permet de faire un tri massif de candidatures ». Les témoignages commerciaux de

recruteurs-utilisateurs, analysés depuis le site de Perso'lution\*, mettaient régulièrement en avant cette propriété de l'outil. C'est un cas d'usage prescrit.

### *Un vecteur de simplification et d'uniformisation du processus*

Perso'lution\* a été conçu comme un outil « compact », en ligne et d'une durée de réalisation d'environ 30 minutes. A l'heure où l'impératif d'efficacité et de rapidité du processus de sélection est prégnant, cette simplicité d'utilisation et la licence au prix compétitif de Perso'lution\* a été à l'origine dans certaines organisations de son adoption.

« Avant, on avait un process qui était d'une lourdeur infernale, où on envoyait les candidats passer ce qu'on appelait des journées *d'assessment* dans des cabinets spécialisés, où là effectivement il y avait, à une époque, de la grapho', il y avait des questionnaires dans tous les sens, des tests, des trucs et des machins ... (...) On a voulu à la fois s'éviter des coûts et puis simplifier la vie des candidats. » (Grégoire\*, chez Energistrict\*)

Lorsqu'il est utilisé de manière systématique par les recruteurs dans le processus de sélection, l'outil peut aussi servir à l'uniformisation du processus.

« On applique un principe d'égalité, tout le monde passe le même questionnaire, de la même façon. (...) Ça a une utilité en soi, c'est-à-dire vous postulez pour un poste de cadre dirigeant ou pour un poste d'ingénieur débutant, vous passez par le même process, la même expérience candidat, ça je trouve ça pas mal. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

### *Un outil utilisé pour une expérience candidat forte*

Enfin, l'usage de Perso'lution\* semble aussi être motivé par la volonté de prodiguer une expérience candidat forte et de mobiliser le candidat dans son propre processus. Cet attribut de l'outil se retrouve également dans la communication institutionnelle de Perso'lution\*.

« Ça permet aussi de mobiliser intellectuellement le candidat sur ce sur quoi il va être interrogé. Le questionnaire est particulièrement bien fait, son rôle c'est d'amener le candidat à exprimer ce que vont être ses réflexes prioritaires en situation professionnelle. (...) Et le questionnaire que le candidat passe avant l'entretien permet au candidat de se rendre compte que c'est là-dessus qu'on va aller le chercher. » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« (...) Ça peut aussi être une expérience qu'on fait vivre aux candidats, parce que le test il est partagé instantanément au candidat, ce qui n'est pas le cas de tous les tests, le candidat peut aussi lui se l'approprier, s'en resservir. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

## Section 2 : Les limites et les biais introduits par l’outil identifiés par les recruteurs

Outre la description des usages de l’outil, les recruteurs interrogés ont fait le récit de certaines limites à l’usage de l’outil (I) et des biais (II) pouvant être entraînés par un outil tel que Perso’lution\*.

### I) Les limites à l’usage de l’outil de recrutement prédictif

*L’avis des utilisateurs : un outil perçu comme une aide à la décision limitée*

Les recruteurs utilisateurs perçoivent l’outil Perso’lution\* comme une aide à la décision dont l’effet doit être limité.

« Je confirme souvent ce que l’outil me prédit. Mais je n’aime pas me baser que sur ça. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« Ce ne sera jamais aussi bien que quelqu’un qui se base sur l’humain. (...) Un algorithme ça ne va pas remplacer des relations humaines, un algorithme ça va te prédire si un consommateur va acheter tel bien etc., ça ne va pas te dire "lui c’est le gars qu’il te faut pour tel(s) poste(s)" parce que ton algorithme il ne connaît pas l’équipe, il ne sait pas comment ça se passe, il ne connaît pas la personnalité qu’il faut ... » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« (...) Comment est-ce qu’on peut vous mettre à disposition un outil qui va vous permettre encore une fois d’essayer de lever des zones de doute et de le faire en transparence avec le candidat. C’est pour moi vraiment un outil d’aide à la décision (...). » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

Bien qu’ils soient relativement satisfaits des résultats donnés par l’outil, les recruteurs ont pointé des limites à son usage : la contrainte temporelle et l’inadéquation de l’outil avec certains publics à évaluer, les publics peu qualifiés comme les ouvriers.

« Je trouve que du coup ça donne un ensemble qui est toujours positif car c’est un questionnaire qui met toujours l’accent sur les capacités du candidat (...), plutôt que sur des points faibles (...). » (Grégoire\*, Energistrict\*)

« Si vous avez, je dis n’importe quoi, 300 recrutements par an à faire sur votre périmètre, je ne suis pas bien sûr que vous ayez le temps de faire passer le test à tout le monde et de debriefer tout le monde. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

« Peut-être que ce test est au jour on se parle, même si Perso’lution\* n’est pas d’accord avec moi, peut-être pas complètement adapté au premier niveau de qualification » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

*L'avis des non-utilisateurs : le partage d'une méfiance et la réaffirmation de la vision d'un travail « humain »*

Les non-utilisateurs adressent une méfiance vis-à-vis de cet outil. Elle s'explique par la nature même de leur travail qualifié de « contact », « d'humain » et « d'intuition » qui leur semble incompatible avec la nature de l'outil : un algorithme de sélection. C'est donc de leur perception métier que naissent ces craintes.

« C'est intéressant, après ce qui est contre-intuitif c'est que le recrutement c'est d'abord un métier d'humain et d'intuition pour moi. (...) En fait pour moi, je vais être un peu cash, mais ces nouveaux outils ça sert plus à des fins marketing, à la boîte de dire "voilà nous on est à fond dans la tech, on recrute avec l'intelligence artificielle, on recrute dans le metavers" machin. (...) Enfin une IA ça n'a pas d'impression, ça a un traitement de données mais il n'y a pas une impression, même du para-verbal, des trucs comme ça, du non verbal... » (Jérôme\*, Conseillia\*)

« Je pense que c'est antinomique d'un travail où il y a du contact. » (Laurent\*, Energissime\*)

## II) Les biais de l'outil de recrutement prédictif

Les biais de Perso'lution\*, à la fois attestés par les recruteurs mais également décelés dans l'interprétation de leurs récits, sont de 4 types :

*Des résultats potentiellement biaisés liés à l'algorithme utilisé*

Dans la passation du test, le genre de l'individu est une information recueillie de manière indirecte, avec la question suivante :

« Comment souhaitez-vous que vos résultats soient formulés ?

En utilisant « il » / En utilisant « elle » »

Et la justification accolée : « Vos résultats sont très personnels, et nous souhaitons nous assurer que leur formulation respecte votre préférence de pronom. »

L'une des promesses de l'outil étant de ne pas être discriminatoire et de ne pas s'intéresser au critère du sexe des candidats, cette question peut paraître surprenante. Avec ce recueil d'informations, et selon les paramètres assignés à l'algorithme de sélection, les résultats de l'outil pourront être potentiellement biaisés s'ils favorisent de manière systématique l'un des sexes.

### *Des résultats potentiellement biaisés liés à l'influence d'éléments non pertinents*

Aussi, les résultats du test peuvent potentiellement être biaisés en raison de l'influence d'éléments circonstanciels aléatoires, non pertinents, qui peuvent altérer la passation du test.

« Le moment de l'enquête de passer le test peut aussi jouer, de passer une mauvaise journée, vous avez mal dormi, je n'en sais rien... donc il faut toujours prendre du recul, et c'est pour ça que pour moi, la rencontre et l'échange sont primordiaux. » (Bernard\*, Batimentor 1\*)

### *La conscience d'un risque du biais de présentation*

Comme présenté précédemment, l'outil Perso'lution\* classe les candidats selon leurs résultats (% de compatibilité avec le profil recherché). Lorsque les candidats sont nombreux à avoir effectué le test, il se peut que leurs scores soient proches mais qu'ils soient pour autant départagés dans des catégories différentes pour poursuivre le processus de sélection.

« Après tu as des gens qui ont vraiment des résultats hyper mauvais, tu te dis bon ok mais parfois t'as le gars qui a 62% qui est rejeté alors que celui qui a 63 % il est validé. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Ce fonctionnement entraîne un fort risque de biais de présentation, déjà relevé par Lacroux et Martin-Lacroux (2021, p. 131) en cas de classement des candidats par l'outil. La pertinence de la recommandation de l'outil est en ce sens parfois contestée par Elias\* qui considère Perso'lution\* comme « une première aide » mais pas « une aide définitive ».

### *Des résultats potentiellement biaisés liés aux stratégies d'usage des candidats*

Enfin, des biais peuvent naître des stratégies d'usage des candidats. La facilité d'accès au test (gratuit, en ligne, pouvant être réalisé de nombreuses fois) entraîne une possibilité pour les candidats de comprendre le fonctionnement de l'algorithme derrière le test et de jouer sur les résultats comme ils le désirent.

« Cet outil a un côté assez pervers (...), j'ai fait passer ce test à mon équipe, l'un de mes collaborateurs a fait le test, il n'était pas satisfait de son test, il m'a montré ses résultats et a vu le modèle prédictif et en fait, ça a créé une vraie frustration chez lui donc il a supprimé ses résultats, il a refait le test et là super résultats, c'est nul tu vois. Donc en fait, il peut aussi créer de la frustration. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

« J'ai proposé à une candidate de le faire et elle m'a dit qu'elle l'avait déjà fait trois ou quatre fois et qu'elle avait compris comment orienter l'exercice pour avoir les meilleurs résultats parce quand tu fais ce test-là, tu peux être ce qu'on appelle un "à-tout-faire"\*, c'est-à-dire que t'es quelqu'un qui s'adapte à tous les métiers. Donc c'est un peu du *bullshit* parce que tu ne peux pas t'adapter à tous les métiers, ce n'est pas possible. Par contre, si tu comprends comment a été inventé le test et qu'on te met "à-tout-faire"\*, voilà. » (Elias\*, Batimentor 2\*)

Le biais qui se dessine à travers ce récit est le biais de désirabilité sociale éprouvé par les candidats. Les candidats se sachant jugés selon leurs réponses au test pourront chercher à orienter leurs réponses pour se conformer aux attentes devinées du recruteur. Ce biais était déjà identifié par Akinyemi et Houtin (2021) particulièrement dans les tests de recrutement.

## *Conclusion*

Cette étude a montré que les processus et les pratiques de sélection des candidats sont variés et mobilisent des outils à l'attractivité différenciée. Si l'entretien semi-structuré et le curriculum vitæ sont les outils les plus valorisés et les processus d'évaluation globalement peu structurés, la perception et l'interprétation des comportements servent le processus de formation de choix. Les recruteurs peuvent alors être particulièrement sensibles à leurs premières impressions et projeter certains attributs aux candidats.

La confiance éprouvée dans les jugements intuitifs ainsi que l'absence d'expression de jugements de recruteurs différents dans les processus participent à l'absence de prise de conscience du *noise* potentiel.

L'implémentation de l'outil de recrutement prédictif ne semble pas avoir profondément modifié le processus de sélection : la sélection des candidats n'en devient pas automatisée et reste profondément intuitive et subjective.

Les outils de recrutement prédictif, perçus comme des aides à la décision limitées, ne semblent pas encore avoir pris le pas sur la rationalité humaine qui prime.

### *Implications managériales*

Il pourrait être recommandé aux organisations consultées de sensibiliser et de former les recruteurs à l'interprétation des résultats donnés par l'algorithme de sélection (notamment en lien avec le biais de présentation identifié) et de réaliser un audit sur une période relativement longue afin d'identifier et de mesurer les biais potentiels de l'outil Perso'lution\*.

De même, et afin d'améliorer les processus de sélection, il pourrait être recommandé aux organisations consultées de structurer leurs processus. L'un des moyens privilégiés pour réduire l'impact des biais et du *noise* dans la sélection serait de promouvoir une définition précise, en amont, des critères de sélection et d'organiser une évaluation de ces critères de manière indépendante.

Par souci de réalisme et en prenant en compte les contraintes des organisations consultées, penser l'organisation d'entretiens de sélection constamment organisés avec l'avis croisés de plusieurs recruteurs ne serait pas opportun. En revanche, il pourrait être utile d'identifier les

postes particulièrement stratégiques à pourvoir et de prévoir de telles modalités pour ceux-ci, en veillant toujours au respect des règles de décomposition, d'indépendance et de retardement du jugement holistique (Kahneman *et al.*, 2021).

#### *Limites identifiées de la recherche*

Cette étude apporte un éclairage sur les usages des outils de recrutement prédictif, grâce à l'exploitation de récits de recruteurs, encore peu étudiés dans la littérature. Aussi, elle contribue à l'examen du *noise* appliqué au recrutement. Ce travail présente néanmoins différentes limites.

D'abord, le nombre d'entretiens conduits (six) est assez limité. Un nombre supérieur d'entretiens aurait sans doute permis d'enrichir les conclusions.

Aussi, la vision de l'outil de recrutement prédictif et de ses usages n'est que partielle, même si elle était ici voulue, étant donné que les recruteurs sont le seul type d'utilisateurs ayant été consulté.

Enfin, le traitement manuel et thématique des données aurait peut-être gagné à être croisé d'une analyse conduite avec un logiciel de traitement de données qualitatives. Doubler le codage manuel aurait permis de renforcer la validité du travail conduit, cela n'a pas été possible par souci de temps.

#### *Pistes de recherche potentielles*

L'une des pistes de recherche qui peut être ouverte serait de réaliser une enquête complémentaire sur la perception de cet outil de recrutement prédictif du point de vue des candidats utilisateurs. Cette enquête permettrait de mettre davantage au jour les stratégies d'usage qui peuvent biaiser les résultats de l'outil constatés par les recruteurs.

Aussi, une démarche confirmatoire quantitative pourrait être conduite dans l'une des organisations étudiées, à travers un audit du *noise* selon la méthodologie prescrite par Kahneman *et al.* (2021) pour mesurer quantitativement le phénomène que l'on a étudié.

## ***Bibliographie***

### **Ouvrages généraux et spécialisés**

- Akinyemi, A., & Houtin, L. (2021). *S'approprier les nouvelles méthodes de recrutement: Tests de personnalité, escape games, serious games, IA*. Dunod.
- Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2019). *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France.
- Arnaud, B., & Mellet, E. (2019). *La boîte à outils de la psychologie positive au travail*.
- Benchemam, F., & Galindo, G. (2015). *Gestion des ressources humaines*. Gualino-Lextenso
- Bouteiller, F., Champetier, M., Lopez, D., & Sebbah, E. (2014). *Le grand livre des tests de recrutement*. Studyrama.
- Dejoux, C., & Léon, E. (2018). *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*. Pearson.
- Guerrero, S. (2019). *Les outils des RH: Les savoir-faire essentiels en GRH*. Dunod.
- Houdé, O. (2018). Chapitre II. Les théories du double système : Système 1 (intuitif) et Système 2 (logique). *Le raisonnement*, pp. 44-71.
- Kahneman. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise, A flaw in human judgment*.
- Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances*. Dunod.
- Voynnet Fourboul, C. (2019). *Guide du mémoire de master en gestion, l'orientation qualitative*.
- Walsh, I., Kalika, M., & Dominguez-Péry, C. (2018). *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information*.

### **Articles scientifiques**

- Asquith, J. A. (1997). The effects of group size on the outcome of focus group sessions. *Management Research News*(12), pp. 1-15.
- Bongard, A. (2019). Automating Talent Acquisition: Smart Recruitment, Predictive Hiring Algorithms, and the Data-driven Nature of Artificial Intelligence. *Human Resource Management*, 7(1), pp. 36-41.
- Bottom, W. (2004). Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment. *The Academy of Management Review*.

- Corbillé, S., Foli, O., & Tassel, J. (2018, janvier). Ce que les recruteurs font des outils numériques : pratiques, enjeux et paradoxes. *Communication & organisation*(53), pp. 19-38.
- Giraud, L., Hernandez, S., Autissier, D., & McGonigal, A. (2021, février). L'évolution des compétences managériales face à l'essor de l'intelligence artificielle : une approche par les méthodes mixtes. *Management & Avenir*(122), pp. 143-169.
- Godé-Sanchez, C., & Barbaroux, P. (2010). La fabrique des usages technologiques en environnement volatil. *Management & Avenir*(32), pp. 71-90.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011, Juin). Before you make that big decision... *Harvard Business Review*, pp. 51-60.
- Kahneman, D., Rosenfield, A., Gandhi, L., & Blaser, T. (2016, Octobre). Noise : How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. *Harvard Business Review*, pp. 39-46.
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2021, février). L'intelligence artificielle au service de la lutte contre les discriminations dans le recrutement : nouvelles promesses et nouveaux risques. *Management & Avenir*(122), 121-142.
- Noack, B. (2019). Big data analytics in human resource management: Automated decision-making processes, predictive hiring algorithms, and cutting-edge workplace surveillance technologies. *Human Resource Management*, 7(2), pp. 37-42.
- Orlikowski, W. J. (1992, Août). The duality of technology : rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), pp. 398-427.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), pp. 262-274.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974, Septembre 27). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), pp. 1124-1131.

### **Autres sources**

- Dares analyses. (2017). Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?. n°064
- Orlikowski, W. J. (1999). L'utilisation donne sa valeur à la technologie. *Cahier Spécial des Echos*, 19(20).
- Sibony, O. (2014). *Comment éviter les biais cognitifs pour prendre la bonne décision ?*  
Récupéré sur Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=FZJwRRsmeyY>
- Site internet de Perso'lution\*

## Annexes

### Annexe 1 : Aide-mémoire pour la collecte des données

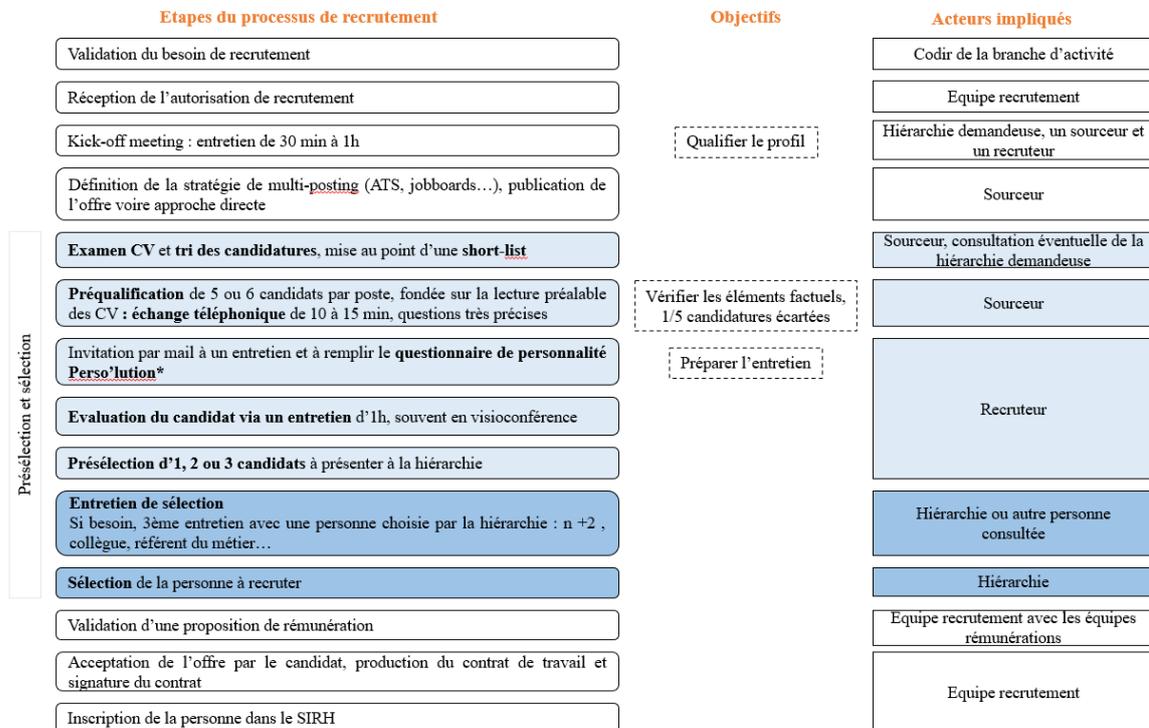
Présentation de l'objectif : « L'objectif de cet entretien avec vous serait de comprendre votre processus : avoir le schéma de vos actions en tant que recruteur, les méthodes, les outils, les acteurs impliqués, etc. ».

TRAME	EXEMPLES DE QUESTIONS POUVANT ETRE POSÉES	OBJECTIFS POURSUIVIS
Introduction	Pourriez-vous me parler un peu de vous et de votre parcours au sein d'X ( <i>nom de l'entreprise</i> ) ?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Appréhender le contexte personnel / organisationnel</li><li>- Remercier l'interviewé</li><li>- Rappeler l'objectif de l'entretien (ci-dessus)</li><li>- Demander l'accord pour l'enregistrement, règles de confidentialité...</li></ul>
Thème 1 : Cadrage sur le processus : outils utilisés et les usages	<p>J'aimerais comprendre le parcours de recrutement de l'un de vos candidats.</p> <p>Pourriez-vous me le raconter et décrire dans le détail vos actions et ce que vous utilisez comme outils ou méthodes à chacune des étapes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avoir une vision globale des outils et méthodes mis en place</li><li>- Comprendre l'articulation décision humaine – appui d'outil de recrutement prédictif (vérifier si leur utilisation est effective)</li></ul>
Thème 2 : Identification des limites à la rationalité humaine	<p>Ce processus est-il toujours identique ?</p> <p>Pouvez-vous me dire les qualités humaines et compétences que vous mobilisez le plus pour ne pas vous tromper dans vos recrutements ?</p> <p>Existe-il une répartition des tâches entre différentes personnes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifier le niveau de structuration du processus</li><li>- Identifier les biais potentiels</li><li>- Identifier les procédures visant potentiellement à réduire le <i>noise</i></li></ul>

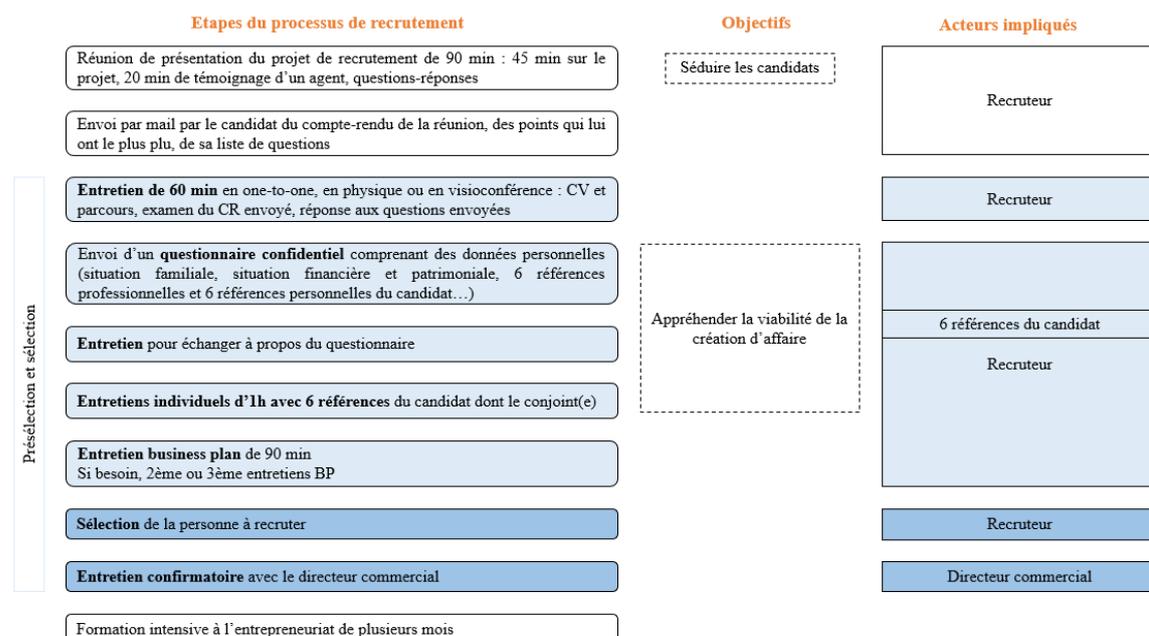
	<p>pour un même recrutement et comment l'organisez-vous ?</p> <p>Comment travaillez-vous la divergence des jugements au sein de votre équipe de recrutement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir si l'existence de biais cognitifs est connue et prise en compte dans les processus</li> </ul>
<p>Thème 3 : La rationalité comme motif d'adoption des outils de recrutement prédictif ?</p>	<p>Pour quelle(s) raison(s) avez-vous déployé un outil de recrutement prédictif ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les objectifs poursuivis avec l'adoption d'outils de recrutement prédictif</li> <li>- Voir si les limites de la rationalité humaine est un motif explicite de l'adoption de ces outils</li> </ul>
<p>Thème 4 : ces outils, une évolution ou une révolution ?</p>	<p>On évoque souvent les solutions de recrutement prédictif comme une révolution dans le monde du recrutement. J'aimerais comprendre, avec votre regard de praticien, ces changements réels.</p> <p>Quelle est la valeur ajoutée de ces outils dans votre travail et quels problèmes vous permettent-ils de résoudre ?</p> <p>D'après votre expérience, quelles limites et quels nouveaux risques peuvent comporter les outils de recrutement prédictif ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre la valeur ajoutée des outils dans le travail du recruteur par rapport au traitement humain</li> <li>- Avoir accès aux nouveaux biais ? Connaître les risques et limites de ces outils identifiés par leurs utilisateurs.</li> </ul>
<p>Conclusion</p>	<p>Il y a-t-il un autre sujet en particulier que vous souhaitez aborder pour compléter cette étude ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recueillir une information supplémentaire potentiellement utile</li> <li>- Remerciements</li> </ul>

## Annexe 2 : Représentations schématiques des processus de recrutement étudiés

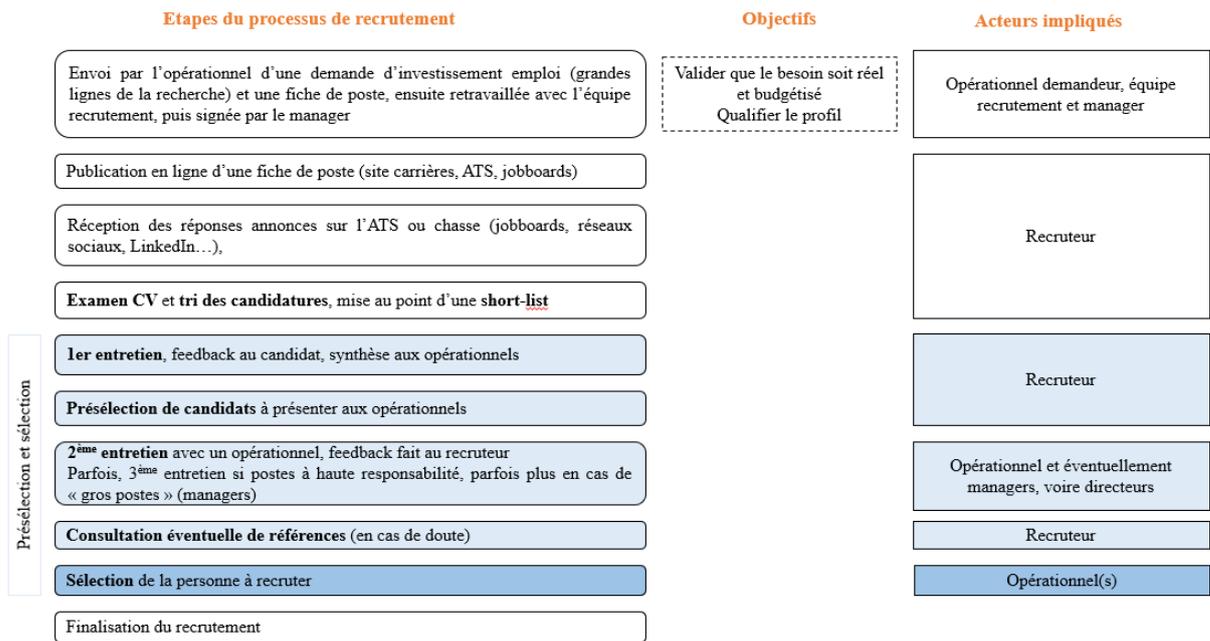
### I) Entreprise Energistrict\*



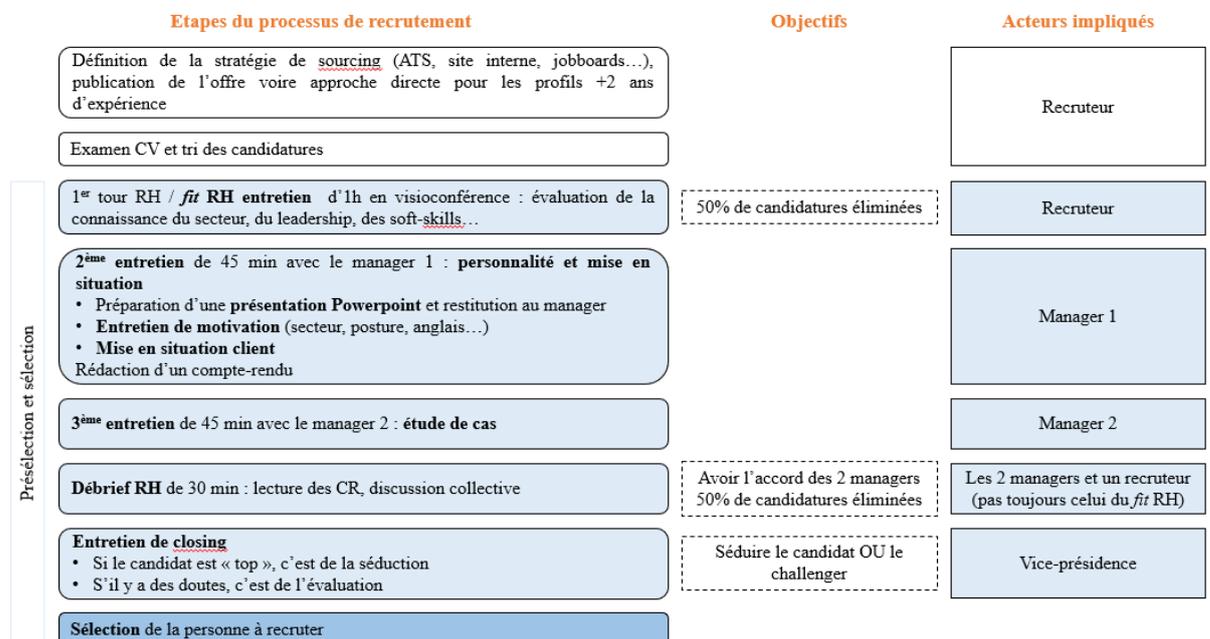
### II) Entreprise Assurancielle\*



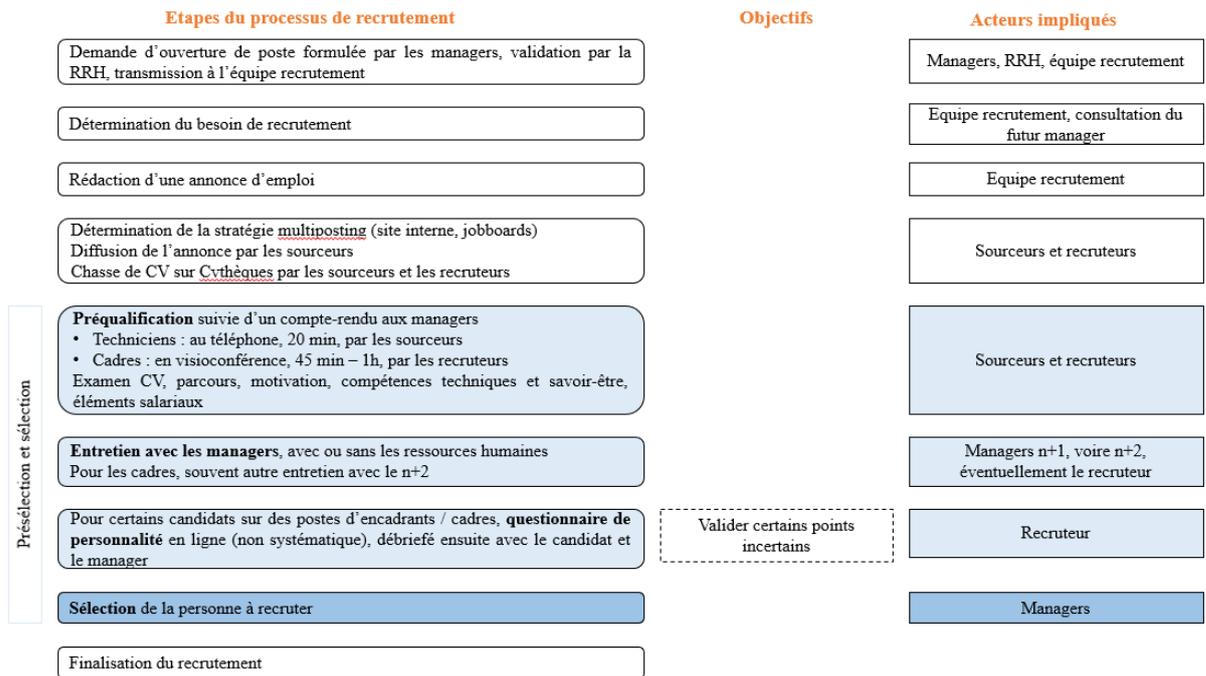
### III) Entreprise Batimentor 2\*



### IV) Entreprise Conseillia\*



## V) Entreprise Energissime\*



### Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens conduits

#### I) Entretien Grégoire\*, entreprise Energistrict\*

Date de l'entretien	23/06/2022
Lieu de l'entretien	Visioconférence via Teams
Durée de l'entretien	50 minutes

Organisation	Grande entreprise
Secteur	Energie
Fonction	Directeur du recrutement
Ancienneté dans le poste / organisation	4 ans d'ancienneté dans le poste Plus de 20 ans d'ancienneté dans l'organisation
Genre	Masculin

**Marthe :** Vous voulez peut-être que je me représente ?

**Répondant :** Je veux bien qu'on repose un peu les bases du truc si vous voulez bien, je me représenterai à mon tour aussi.

**Marthe :** Ok super. Donc moi je suis Marthe Libfeld-Jégou, je suis en année de dernier master 2 cette année au CFFOP, donc en RH. Mon master c'est Conseil et Recherche en organisation.

**Répondant :** D'accord.

**Marthe :** Et en fait moi j'ai un intérêt personnel pour le recrutement. J'ai déjà fait un stage en recrutement et donc là, dans le cadre de mon master et donc de mon mémoire de recherche, je me suis dit que je voulais poursuivre dans cette voie-là. C'est pourquoi je me suis intéressée aux processus de recrutement qui sont super diversifiés. L'objectif de cet entretien avec vous, si possible, ce serait de comprendre un peu justement votre processus chez Energistrict\*, donc que ce soit un peu un petit schéma de vos actions en tant que recruteur, les méthodes, les outils, les acteurs impliqués etc.

**Répondant :** Ok, très bien, écoutez avec grand plaisir. Donc moi je suis Grégoire\*, je suis rentré chez Energistrict\* en mars 93, donc ça fait une éternité. Mon métier n'est pas du tout le recrutement ou les ressources humaines. Le recrutement est un domaine que je découvre depuis quatre ans maintenant dans ma formation, plutôt une formation de communicant. L'essentiel de ma carrière chez Energistrict\* a été en communication, même si j'ai fait un peu de RH quand même. Et du coup, j'occupe le poste de directeur de recrutement d'Energistrict\* depuis quatre ans. Et c'est un poste dont les limites sont à la France. Alors c'est tout type de recrutement, je fais si je peux dire de l'alternant, du stagiaire, du thésard, du VIE, de l'intérimaire, etc. et puis aussi forcément beaucoup de CDI, c'est quand même le cœur du métier, c'est-à-dire d'embaucher des gens qui restent dans l'entreprise. On fait un petit peu tout type de contrat au

service des besoins de l'entreprise. J'ai la caractéristique de diriger en fait un cabinet de recrutement intégré, c'est ce qui nous distingue de beaucoup d'autres entreprises. On est inclus dans ce qu'on appelle un centre de services partagés, je ne sais pas si cette notion vous est familière, c'est-à-dire qu'on est rémunérés par les autres structures de l'entreprise pour faire ce qu'on fait à leur service. C'est-à-dire que quand une équipe au sein de l'entreprise Energistrict\* a besoin qu'on fasse rentrer un complément de compétences, qu'on fasse un recrutement, ils nous passent une commande à laquelle mon équipe répond moyennant rémunération. Et on est rémunérés au succès comme un cabinet de recrutement, c'est-à-dire que si on n'arrive pas à trouver, on n'est pas payés et en revanche, effectivement, si on apporte le professionnel qui correspond à la recherche initiale et on est rémunérés comme le serait un cabinet.

**Marthe** : D'accord.

**Répondant** : Alors, ce n'est pas ce qui sert à payer nos salaires, je vous rassure je suis payé même si je ne trouve pas.

**Marthe** : Oui oui. Mais vous êtes intéressé aux résultats ?

**Répondant** : Tout à fait, la structure est intéressée aux résultats.

**Marthe** : D'accord, je comprends bien. Je ne sais pas si ce processus il est uniforme selon les types de contrat ou selon... Vous souhaitez qu'on évoque quoi ? Parce qu'avec un temps limité...

**Répondant** : Alors, comment dire ... Ce qui vous intéresse c'est vraiment le process ?

**Marthe** : Oui, c'est vraiment le process.

**Répondant** : Alors le processus de recrutement c'est le même pour tous nos CDI. On va se concentrer sur le CDI si vous le voulez bien. C'est le même process pour tous les contrats à durée indéterminée. C'est-à-dire que je recrute un cadre ou un non-cadre, un junior ou quelqu'un d'expérimenté, un ingénieur ou un comptable, le process va être toujours le même et c'est un point auquel on tient beaucoup, qu'il y ait une uniformité dans le process de recrutement. Les différentes étapes, c'est quoi ? D'abord, il faut valider le besoin, ça c'est un point absolument essentiel. Et ça, puisque nous-mêmes on fonctionne comme un prestataire intégré, ce n'est pas nous qui validons ce besoin. C'est une branche d'activité qui décide qu'elle a besoin de recruter tel ou tel type de profils et qui, avec ses RH de proximité, valide le besoin, un besoin qui est validé toujours par le Codir, par le comité directeur de la branche. C'est-à-dire qu'on part du principe que recruter est une décision importante. Chez nous, les gens restent longtemps, l'ancienneté moyenne chez Energistrict\* c'est 20 ans, ce qui veut dire que les gens ont tendance à faire des carrières chez nous. Ce qui fait que le process de recrutement est quelque chose d'assez essentiel à l'entreprise, et que du coup on fait valider encore une fois chaque décision de recrutement au plus haut niveau de l'entité concernée. Moi je reçois un bon de commande qui s'appelle l'autorisation de recrutement, qui me résume de manière extrêmement factuelle : voilà quelle est l'entité concernée, ce qu'on cherche comme profil, pour faire tel type de job. A partir de là, moi je démarre ma prestation et je la démarre par ce qu'on appelle un kick-off meeting, c'est-à-dire un entretien qui peut durer entre 30 minutes et 1h, avec d'un côté la hiérarchie demandeuse, c'est-à-dire la personne qui a besoin de compléter ses équipes par un

recrutement, et de l'autre côté, si je puis dire, un recruteur et un sourceur. Je vais revenir après sur ce qu'est un sourceur, si la notion ne vous est pas familière. Donc ça démarre par une prise de brief, ce qui est un point absolument essentiel parce que c'est ce qui permet de qualifier le profil. Quand on vous dit qu'on recherche un comptable expérimenté, ok très bien, en soi ça ne veut rien dire. Expérimenté, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'il n'est pas débutant, certes, mais cinq ans, dix ans, quinze ans, vingt ans d'expérience, ce n'est quand même pas la même chose. Est-ce qu'en plus d'être un comptable diplômé, il faut qu'il soit un expert de SAP par exemple ? Est-ce qu'il va faire du management ? Est-ce qu'on attend de cette personne qu'il devienne un référent au sein de l'équipe ou qu'il soit juste un équipier parmi d'autres ? Il y a des tas de choses qui permettent de qualifier le profil et nous on est efficaces seulement si on a cette qualification. Après le premier à travailler c'est le sourceur, il prend les informations, il va publier une offre en règle générale et éventuellement si on pense que le recrutement va être difficile, et heureusement d'ailleurs en ce moment les recrutements sont difficiles, ce qui est bon signe, ce qui prouve que le marché de l'emploi a redémarré, le sourceur va compléter la publication de l'offre par de l'approche directe. Donc il va faire de l'approche directe pour compléter la réactivité naturelle du marché, la publication d'une annonce. Et c'est aussi le sourceur qui va déterminer la stratégie de *multi-posting*. C'est-à-dire que notre offre est publiée sur notre ATS, sur le site d'Energistrict\*, mais en plus de ça est-ce qu'il faut la publier sur LinkedIn, sur Indeed, sur Welcome to the Jungle, sur les jobboards que vous connaissez. Et on essaie d'avoir une stratégie de *multi-posting* qui est adaptée à la typologie de l'offre. Par exemple, si on recherche un profil IT on va, on va poster sur Welcome to the Jungle qui aujourd'hui est le job board qui fait un peu référence. Le job board incontournable comme vous le savez, qui pour moi est un passage quasi-systématique, c'est LinkedIn. Là, effectivement, aujourd'hui, c'est le levier le plus efficace. Le but du jeu étant d'attirer le maximum de candidatures vers notre site *Careers*, où là on a une expérience candidat qui va être ultra simplifiée parce qu'on ne demande pas de lettre de motivation, le candidat a juste à déposer son CV. Donc le sourceur il compile, en général ça prend à peu près une semaine, une à deux semaines ça dépend les difficultés, le maximum de candidatures et c'est lui qui les trie. Le recruteur ne fait rien pour l'instant.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** On a vraiment des fonctions chez nous qui sont complètement distinctes. Donc c'est le sourceur qui commence par faire sa propre short-list. Et s'il a un doute, il peut échanger avec la hiérarchie qui a passé commande, à qui il envoie le CV en disant "j'ai repéré celui-là, regarde-le. Est-ce que ça correspond à ta recherche ou pas ?". Il y a des fois où c'est évident, on n'a pas besoin de consulter la hiérarchie et il y a des fois, sur des fonctions très techniques avec des questions de certification etc., les CV ne sont pas forcément explicites, on a besoin effectivement de parler à quelqu'un qui est proche du sujet et qui peut nous dire "oui oui c'est le CV est bon, tu peux y aller". Le sourceur établit sa short-list et la plupart du temps, il fait ce qu'on appelle des préqualifications. Ce ne sont pas de véritables entretiens de recrutement. Il passe un coup de fil qui dure 10 à 15 minutes avec les candidats qu'il a commencé à repérer, il leur pose un certain nombre de questions très précises, établies à l'avance, qui permettent de mesurer le niveau d'anglais, qui permettent de mesurer le contenu de certaines expériences clés, qui permettent de vérifier qu'une certification importante dans un métier technique a bien été obtenue, etc. C'est une espèce d'entretien qui est sur des bases extrêmement factuelles. On coche des cases.

**Marthe** : D'accord, mais quand même fondé sur l'examen CV préalable, ce ne sont pas des questions uniformisées ?

**Répondant** : Ah bien sûr. C'est l'examen du CV bien évidemment qui reste absolument clé. Et la lecture du CV, c'est un vrai exercice, ce n'est pas si simple. Et du coup, la préqual' permet de vérifier effectivement qu'on ne s'est pas trompés sur les éléments factuels. La préqualification, grosso modo, nous conduit à écarter une candidature sur cinq, à peu près 20 % des candidatures qu'on avait qualifié sur CV je dirais. Ce qui est pas mal. Comme c'est des éléments très factuels, de toute façon ce sont des gens qu'on aurait fini par ne pas retenir au bout parce que ça veut dire qu'il leur manquait quelque chose d'essentiel. Donc, du coup, c'est une démarche utile. Une fois qu'il a fait ça, une fois qu'il a qualifié cinq ou six candidats par poste, le sourceur passe la main au recruteur. Et le recruteur, c'est lui qui va conduire la phase d'évaluation du candidat à proprement parler. Le recruteur commence par envoyer un mail au candidat pour l'inviter à un rendez-vous et puis pour lui demander de compléter le questionnaire en ligne Perso'lution\*, qui est le questionnaire de personnalité qu'on utilise, que vous connaissez peut-être... Qu'on aime bien, qui est devenu notre questionnaire de référence. Donc il envoie un mail en disant "voilà, vous avez été candidat à telle offre, je vous propose qu'on se rencontre, mais au préalable, je vous demande de compléter le questionnaire Perso'lution\*". Quel que soit le résultat du questionnaire, la personne est rencontrée. Vous voyez, le questionnaire n'est pas éliminatoire, ce n'est pas un test hein, c'est un questionnaire donc il n'est pas éliminatoire. Mais il donne un certain nombre d'informations au recruteur qui vont lui permettre de préparer son entretien. Entretien qui dure 1h et qui, par les temps qui courent, a tendance à être beaucoup en visio, pour des raisons évidentes et puis aussi parce qu'on a pris l'habitude et qu'on s'aperçoit que la visio permet de gagner beaucoup de temps parce que l'on est basés à la Défense, que demander à un candidat, a fortiori s'il est basé en région ça veut dire que le candidat est quasiment obligé de poser une journée de congé. En revanche, via Teams ou un système équivalent, une heure dans un agenda ça se trouve toujours. L'évaluation n'est pas aussi fine, je trouve, mais en revanche effectivement c'est un gain de temps considérable et par les temps qui courent, un gain de temps avec un marché qui est redevenu très dynamique, c'est quand même pas mal. Donc le recruteur voit les candidats avant le métier, c'est-à-dire avant la hiérarchie demandeuse. Le but du jeu étant que sur la demi-douzaine de candidats que lui a présenté le sourceur, il en sélectionne deux, trois max, parfois un seul, qu'il va présenter à la hiérarchie. Donc cette étape de qualification, enfin d'évaluation par le recruteur, est absolument clé puisque la hiérarchie ne verra que des candidats qui ont été qualifiés par le recruteur.

Dans certaines entreprises les deux vont en parallèle, nous on est séquentiel, parce qu'on pense que le recruteur apporte la vision du potentiel d'évolution à long terme sur le candidat. La hiérarchie elle va regarder l'opérationnalité du candidat, c'est-à-dire est-ce que ce candidat ou candidate est capable de tenir tout de suite le poste que j'ai envie de le confier ? Bon, très bien. Et parfois, ça conduit à prendre des gens qui sont très bien pour ce job mais qui n'auront pas un potentiel d'évolution sur un autre job ou sur d'autres job au pluriel. Donc le recruteur est là pour ça, pour apporter une espèce de vision RH long terme du candidat. D'ailleurs, on se trompe parfois mais en tout cas, c'est ce qu'il essaie de faire. Partant de là, il présente effectivement idéalement deux candidats à la hiérarchie en lui disant "écoute, tu prends celui que tu veux, ce sera bien". C'est la hiérarchie, effectivement, qui, à ce moment-là, reçoit les deux candidats et choisit celui qui lui va le mieux. Parfois d'ailleurs, il a du mal à choisir. Si on a bien fait notre boulot, il a du mal à choisir et dans ces cas-là, il revient vers le recruteur en lui disant "aide-moi à me décider parce que là j'ai du mal". Une fois sur deux, ça se passe comme ça, une fois

sur deux il y a une espèce d'évidence qui s'installe et la hiérarchie dit "ok pour moi c'est celui-là" ou ce n'est aucun des deux, dans ce cas-là on recommence, c'est-à-dire qu'on lui présente d'autres candidats jusqu'à ce que quelqu'un lui plaise. Et puis une fois sur deux, c'est "j'ai du mal à choisir, ils sont bien tous / toutes les deux, aide-moi".

**Marthe** : Excusez-moi juste la hiérarchie, c'est un manager ou c'est toute une équipe ... Comment s'organise la rencontre ?

**Répondant** : Alors on essaie d'avoir un process' hyper simplifié parce qu'il y a une époque, pas si lointaine, où chez nous le cycle de recrutement c'était 7 à 8 entretiens, c'était interminable. Nous, on impose trois entretiens max. Je ne compte pas la préqualification téléphonique avec le sourceur. Ça veut dire, un entretien avec le recruteur, un entretien avec la hiérarchie et si besoin, un troisième entretien avec la personne choisie par la hiérarchie, qui peut être la hiérarchie de la hiérarchie, qui peut être un collègue, qui peut être un référent du métier, peu importe mais on essaie que ce soit trois entretiens max. Et on s'y tient.

**Marthe** : D'accord, et lors de ces entretiens, c'est toujours une personne vs le candidat ? Enfin c'est toujours une seule personne ?

**Répondant** : C'est ce qu'on essaye. On essaie que ça soit toujours comme ça, on a horreur des tribunaux. C'est-à-dire que dès qu'il y a deux personnes qui reçoivent, enfin moi je suis contre, je trouve que pour un candidat, c'est déjà stressant de passer des entretiens de recrutement, se retrouver seul face à deux personnes qui en plus vont se marcher sur les pieds... Je préfère qu'il y ait deux entretiens à suivre, ce qui oblige au candidat à répéter un peu deux fois la même histoire donc ça peut être un peu redondant, mais on est quand même dans du one-to-one, on est dans une relation directe avec quelqu'un, ce qui est quand même pas du tout, du tout, du tout le même rapport. Donc autant que faire se peut, on essaie de séquencer les choses. Et c'est aussi pour ça qu'on ne fait que trois entretiens, parce qu'à partir du moment où c'est du one-to-one, il vaut mieux que ce soit trois, parce que si c'était 8, ça serait extrêmement, extrêmement compliqué à gérer. Une fois qu'on en a fini avec cette phase-là et que la hiérarchie a fait son choix, nous recrutement on valide une proposition de rémunération avec les équipes rémunérations d' Energistrict\*. On a des équipes dont le but du jeu, enfin dont le métier est d'identifier les bons équilibres en termes de rémunération au sein de l'entreprise : quelle est la valeur de tel poste ? Quelle est la valeur de telle spécialité ? etc., etc. Et en fonction des informations que nous on a recueillies, sur la rémunération actuelle du candidat, ses prétentions s'il les a exprimées, les tensions du marché, etc., on discute, on arrive à trouver un point d'équilibre et le recruteur porte la proposition salariale et la discute avec le candidat. Une fois que le candidat a dit oui, on produit son contrat de travail. C'est notre équipe, c'est la même équipe qui produit le contrat de travail, c'est l'équipe recrutement qui produit le contrat de travail et qui, dernière étape, inscrit le candidat dans ce qu'on appelle le SIRH, donc la grande base de données qui permet de gérer l'intégralité des collaborateurs d'Energistrict\*. Et à partir de là on a fini notre boulot, dès que le contrat est signé et que la personne est inscrite dans le SIRH c'est fini, on passe au suivant. On ne fait pas de gestion de personnel. A partir du moment où la personne a signé son contrat, on considère qu'il fait partie du personnel de l'entreprise. Ce sont d'autres équipes RH qui s'occupent de la suite, de *l'onboarding*, badge, ordinateur... Toutes les étapes qui viennent après, et qui sont tout à fait importantes pour la bonne intégration de la personne, ce sont d'autres équipes qui s'en occupent.

**Marthe** : D'accord, très bien. J'ai une bonne vision, très claire, de ce que vous faites.

**Répondant** : J'ai essayé d'être synthétique, pardon j'ai peut-être été un peu long Marthe.

**Marthe** : Ah non non c'est super, je suis preneuse de tous vos détails. Pour rebondir sur ce que vous avez dit, vous avez parlé à un moment de la visio, est-ce que vous pourriez me dire pourquoi justement ça change votre expérience en tant que recruteur ? Qu'est-ce que ça modifie pour vous ?

**Répondant** : Alors je constate d'abord que les entretiens de visu en présentiel durent à peu près 1 h, les entretiens en visio durent 40 minutes. C'est une moyenne que je constate. Ça veut dire que ça va plus vite, ça veut dire qu'il y a des étapes qui ne sont pas là puisque ça prend moins de temps. Moi j'ai l'impression de poser les mêmes questions, mais je constate que ça dure moins longtemps, ce qui veut dire qu'on passe un peu moins de temps à discuter au début, un peu moins de temps à discuter à la fin, que je n'ai pas l'occasion de proposer un café au candidat... Voilà, on rentre plus directement dans le sujet. Ce n'est pas que ça soit un problème. Je constate d'ailleurs au fil du temps que ça l'est de moins en moins parce qu'on est tous de plus en plus habitués à travailler en visio. Donc en l'espace de deux ans, parce que c'est une situation qui nous a été imposée pour les raisons que vous connaissez, ce qui était exceptionnel est devenu la norme. Donc je trouve moins d'écart aujourd'hui que je n'en trouvais il y a deux ans. Comment dire... quand je relisais mes notes au début quand on est passés à la visio, je m'apercevais effectivement que je faisais un peu moins de relance, j'étais moins dans le dialogue avec le candidat. Quand vous êtes face à quelqu'un, ne me demandez pas pourquoi, je trouve aujourd'hui qu'il y a des éléments de conversation, je ne sais pas comment dire autrement, qui intervenaient, qui n'interviennent pas en visio, c'est-à-dire que suivant des impressions que me renvoyait le candidat, je me disais « tiens, là, il faut que je relance. Là, il y a un point sur lequel je n'ai pas bien compris ou il faut que je creuse » et on allait un peu plus loin. Je trouve ça un poil plus superficiel en visio. Fondamentalement, je pense que ça ne change rien à l'évaluation, je ne pense pas qu'on perde beaucoup. Je trouve effectivement que l'entretien en présentiel est un peu plus riche parce qu'il y a un rapport différent qui s'établit entre les deux personnes qui entrent en dialogue et que du coup, on va un peu plus loin dans ce dialogue. Mais honnêtement ce n'est pas un problème, vous voyez ce n'est pas un sujet de fond.

**Marthe** : D'accord, je comprends bien et vous parliez aussi du test de Perso'lution\* et le fait que vous teniez à rencontrer tous les candidats qui le passaient, pourquoi vous avez choisi d'avoir recours à cet outil ? C'était quoi vos motivations originelles ?

**Répondant** : Il y en a trois. D'abord parce qu'avant, on avait un process qui était d'une lourdeur infernale, où on envoyait les candidats passer ce qu'on appelait des journées *d'assessment* dans des cabinets spécialisés, où là effectivement il y avait, à une époque, de la grapho', il y avait des questionnaires dans tous les sens, des tests, des trucs et des machins... Donc on s'est dit au fond il y a probablement des outils digitaux qui font ça très bien, de manière beaucoup plus compacte, avec une expérience candidat quand même beaucoup plus légère. Ça nous coûtait très cher aussi, pour être honnête. Donc on a voulu à la fois s'éviter des coûts et puis, comment dire, simplifier la vie des candidats. La mode commençait il y a quelques années à être au digital donc on a choisi un outil du marché qui nous paraissait bien et on a choisi Perso'lution\*. La

première motivation c'était celle-là, c'est-à-dire faire plus simple. La deuxième motivation, c'est que le recrutement c'est quand même un acte de choix et qu'on a envie ... comment dire... vous choisissez entre Jacques et Jacqueline, enfin je veux dire vous recevez plusieurs candidats et c'est vous qui décidez lequel rentre dans l'entreprise ou pas. Donc c'est passionnant mais ce n'est pas simple. Et du coup, disposer d'un outil qui permet de conforter ses propres intuitions, c'est utile. C'est-à-dire comment moi j'utilise ce questionnaire ? Je fais mon entretien, je ne le regarde pratiquement pas avant, je jette un petit coup d'œil rapide pour voir s'il y a des choses surprenantes qui ressortent, ce n'est pratiquement jamais le cas. Donc en fait je le lis après. Je fais mon entretien, pendant mon entretien j'ai des impressions en fonction des réponses du candidat, et si ces impressions matchent avec ce que raconte le questionnaire, je me dis au fond que je suis probablement dans une zone de vérité. Je vais vous prendre un exemple : j'ai l'impression que le candidat a un problème avec la gestion du stress, et en même temps je suis bien conscient qu'un entretien de recrutement est quelque chose de stressant, donc je me dis est-ce qu'il est toujours comme ça ? Ou est-ce que c'est juste la situation du jour qu'il a du mal à gérer ? Bon, si le questionnaire me dit que la personne a effectivement un problème avec la gestion du stress, je me dis « là effectivement, c'est peut-être un caractère plus fondamental de la personne ». En revanche, si le questionnaire me dit non, non, au contraire, c'est quelqu'un qui a plutôt tendance à être bien en maîtrise de lui-même ou d'elle-même, je me dis « bon, bah voilà, c'était juste que c'était une épreuve un peu compliquée pour cette personne » et je n'en tire pas d'autres conclusions. Donc j'essaie de matcher les deux et c'est quand même une aide à la décision utile. Ça ne veut pas dire que le questionnaire se substitue à l'appréciation que le recruteur doit avoir du candidat, mais qui vient la compléter et ça, je trouve ça assez précieux. Le troisième avantage que je vois à faire passer un questionnaire, d'abord c'est un vecteur d'uniformisation du type du process. C'est comme ça. On applique un principe d'égalité, c'est-à-dire que tout le monde passe le même questionnaire, de la même façon. Ça je trouve ça pas mal, ça a une utilité en soi, c'est-à-dire vous postulez pour un poste de cadre dirigeant ou pour un poste d'ingénieur débutant, vous passez par le même process, la même expérience candidat, ça je trouve ça pas mal. Et puis ça permet aussi de mobiliser intellectuellement le candidat sur ce sur quoi il va être interrogé. C'est-à-dire que le questionnaire, et Perso'lution\* est particulièrement bien fait, son rôle c'est d'amener le candidat à exprimer ce que vont être ses réflexes prioritaires en situation professionnelle. Vous êtes confronté à un problème, est-ce que vous allez vous en sortir en allant parler à vos collègues ? En mettant en œuvre votre propre réactivité ? Vous voyez il y a plein de façons différentes de réagir face aux mêmes situations, le questionnaire met ça en avant, il vous interroge là-dessus. Il vous dit « qu'est-ce que vous choisissez entre deux types de réactions possibles quand vous êtes confronté à tel type de situation ? ». Et ça, c'est là-dessus que je vais aller chercher le candidat et c'est ce que je vais lui demander de me raconter. Je vais lui demander de me parler d'un truc qui n'a pas fonctionné et lui demander quelles conclusions il en a tiré. Moi je suis sûr ce que le candidat met en œuvre dans le cadre de son travail, ce qu'il mobilise prioritairement. Et le questionnaire que le candidat passe avant l'entretien permet au candidat de se rendre compte que c'est là-dessus qu'on va aller le chercher. Vous voyez ? Pas juste sur le récit littéral de ces expériences, moi je sais lire un CV, merci beaucoup. Si le CV est bien fait, au fond je n'ai pas besoin que vous me racontiez votre parcours. En revanche, moi ce qui m'intéresse, c'est comment vous avez vécu certaines étapes clés de votre parcours, pourquoi vous avez fait ces choix-là ? Et puis surtout, on fait tous des choses difficiles, quel que soit le niveau d'expérience, j'ai envie que vous me racontiez des choses difficiles et quelle a été votre façon à vous de vous en sortir ? C'est ça qui m'intéresse. Donc je trouve que c'est un outil de mobilisation qui est précieux.

**Marthe** : D'accord. Et vous l'avez personnalisé ou vous le prenez dans sa version ?

**Répondant** : Non, on le prend dans sa version de base, on n'a pas trouvé l'intérêt de le personnaliser.

**Marthe** : D'accord et pourquoi ?

**Répondant** : Parce que, comment dire, d'abord on a tout simplement trouvé qu'il était bien fait et qu'il s'auto-suffisait, on trouve notre compte si vous voulez. Et puis, parce qu'on ne voulait pas non plus donner l'impression, comment dire, qu'Energistrict\* avait des exigences particulières. Voyez, ce n'est pas le cas, on n'est pas une secte, on évalue des gens comme d'autres entreprises les évaluent et je pense que chez nous, effectivement, un comptable va être évalué comme il serait évalué chez la concurrence. D'autres entreprises le font, je sais.

**Marthe** : Oui, c'est pour ça que je me permettais de vous le demander.

**Répondant** : Nous on n'en a pas éprouvé le besoin, je pense. On s'est posé la question plusieurs fois et non.

**Marthe** : D'accord. Et également le *scoring* qu'il affecte aux candidats, vous l'appréhendez comment ?

**Répondant** : Vous connaissez Perso'lution\*?

**Marthe** : On m'en a parlé, ce sont les recruteurs qui m'en ont parlé.

**Répondant** : D'accord. Parce qu'effectivement, il y a une partie de Perso'lution\* dont moi je ne me sers pas et qui n'est vraiment pas la partie que je préfère, qui s'appelle le *test de raisonnement\** et qui ressemble plus ou moins à un test de QI, où là effectivement, très spécifiquement, vous avez une note à la fin. Moi je ne suis pas fan parce qu'honnêtement, la capacité d'un candidat à mettre un rond dans un carré, honnêtement, ça ne m'intéresse pas beaucoup. Bon, en revanche, sur les deux premières parties, sur les motivations et encore une fois sur le mode de fonctionnement du candidat, oui, là elles sont intéressantes. Et ce que je trouve très intéressant justement dans Perso'lution\*, c'est que vous n'êtes pas noté. Vous avez très clairement des tendances qui se dégagent mais si vous avez une mauvaise note, entre guillemets, en organisation, ça veut dire que vous mobilisez prioritairement autre chose, ça ne veut pas dire que vous n'êtes pas capable de vous organiser. Moi, par exemple, j'ai passé le questionnaire moi-même, je voulais m'imposer la même punition que les candidats et donc du coup ça fait ressortir que je ne suis pas bon en organisation, enfin comment dire... ça fait ressortir encore une fois que l'organisation n'est pas la première qualité que je développe. En même temps, je manage une équipe de 50 personnes donc je suis forcément un peu organisé, vous voyez ? Mais face à un problème, je ne m'en sors pas grâce à mon organisation, je m'en sors par autre chose. Je trouve que du coup ça donne un ensemble qui est toujours positif car c'est un questionnaire qui met toujours l'accent sur les capacités du candidat, parce qu'on a tous des capacités, plutôt que sur des points faibles entre guillemets, ce qui ne veut pas dire grand-chose, ce qui dépend complètement du contexte et puis aussi complètement de ce qu'on a à faire

au quotidien : ne pas être organisé quand vous êtes comptable, c'est plus emmerdant que quand vous faites de la com' par exemple, vous voyez ?

**Marthe :** Oui, je comprends tout à fait. Et dans vos entretiens à vous, qu'est-ce que vous observez particulièrement pour former votre choix ?

**Répondant :** C'est une très bonne question. Comment dire... Moi j'attends d'un candidat qu'il exprime à chaque question un parti pris. Je ne pose jamais des questions auxquelles on peut répondre par oui ou par non. Si je vous demande si vous avez l'esprit d'équipe, vous n'allez pas me répondre « non », personne ne va me répondre « non, je n'aime pas les gens », donc ça ce n'est pas possible. Donc on pose toujours des questions qui appellent une réponse qualitative. Et du coup, moi ce qui m'intéresse, ça va être la façon, comment dire... Dans ces réponses qualitatives que j'attends ... D'abord, la réactivité du candidat m'intéresse beaucoup, et ce n'est ni positif ni négatif, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui vont être très en spontanéité, d'autres plutôt en réflexion, d'autres clairement mal à l'aise face à une question. Ça, c'est déjà un premier niveau d'information qui m'intéresse. Par exemple, moi je pose toujours une question « Racontez-moi une expérience qui s'est mal passée », il y a des gens qui sont très à l'aise avec cette question et qui n'ont aucun problème, et régulièrement j'ai des gens qui disent « je ne peux pas répondre à votre question ». Déjà la façon dont on réagit à la question est un indicateur en soi auquel je suis assez attentif. Après, ce qui m'intéresse c'est le contenu de la réponse, c'est-à-dire « Racontez-moi une expérience qui s'est bien passée, quelque chose dont vous êtes fier ? », il y a des gens qui vont vous raconter une expérience qui tourne beaucoup autour d'eux-mêmes et de leurs propres performances, d'autres qui vont choisir de vous raconter une expérience qui met en œuvre le collectif. Certains vont mettre en avant une expérience avec un résultat concret, d'autres vont mettre en avant une expérience qui au fond n'a pas servi à grand-chose mais leur a plu. Tout ça, ça dénote des choses très différentes. Je suis désolé peut-être que je réponds mal à votre question, mais moi ce qui m'intéresse, c'est pour ça que je prends beaucoup de notes pendant mes entretiens, c'est vraiment le contenu de la réponse. J'essaie en fait de... de ... de dégager quelque chose de personnel de cet entretien. Il y a des choses qui ne m'intéressent absolument pas. Par exemple, moi les trous dans les CV, ça ne m'intéresse pas. Je sais que j'ai des collègues qui sont obsédés par ça, je trouve que ça vous apporte strictement aucune information intéressante, parce que très souvent c'est des événements de vie personnelle qui justifient que, et honnêtement je ne vois pas ce que je peux en tirer comme information. En revanche, si je vous demande à vous Marthe qu'est-ce qui peut vous agacer professionnellement ? ne me répondez pas mais réfléchissez-y et vous allez voir que la réponse va vous venir très, très vite et très spontanément. Et ça sera votre réponse à vous. Et je peux vous assurer que c'est une question à laquelle chacun répond complètement différemment.

**Marthe :** C'est sûr.

**Répondant :** Et là vous en tirez quelque chose. Hier j'ai posé cette question-là à un candidat qui m'a répondu « j'ai horreur de répéter les choses deux fois », là vous en tirez quand même des conclusions.

**Marthe :** Oui je comprends, donc également sur les savoir être ... ?

**Répondant :** Moi, c'est vraiment le contenu qui m'intéresse. Le savoir-être oui, oui, bien sûr. Euh... Il y a des gens qui ne savent pas masquer leur agacement quand vous posez une question justement qui les agace, il y a des gens quand vous leur expliquez quelque chose qui vont vous couper la parole. Oui il y a des choses comme ça. Mais fondamentalement, je veux dire 90 % de l'entretien pour moi c'est le contenu des réponses, c'est l'analyse du contenu des réponses. Parce que je laisse le choix au candidat de me répondre ce qu'il veut, j'ai des questions très ouvertes donc le candidat choisit ses réponses. Si je vous demande de me raconter une expérience positive, c'est vous qui allez choisir cette expérience et vous allez me la raconter comme vous avez envie de me la raconter. Alors après, ce à quoi je suis attentif aussi, c'est l'effort du candidat pour répondre à la question. Ça c'est un vrai signe, vous avez des candidats qui ne répondent pas à vos questions, ce qui est une information en soi. Très souvent les premières questions, c'est comme ça, parce que les gens se sont tellement préparés aux entretiens qu'en fait ils ont décidé ce qu'ils avaient envie de vous dire, quelle que soit la question que vous leur posez, ils vont vous le dire, même si ça n'a pas grand rapport avec la question posée. Donc en général d'ailleurs, les dix premières minutes d'un entretien ne servent pas grand-chose mais bon...

**Marthe :** Je comprends, et sinon j'ai senti dans votre discours que vous aviez à cœur de faire passer le même processus à tous les candidats.

**Répondant :** Tout à fait.

**Marthe :** Est-ce que vous pourriez me dire pourquoi ça vous tient à cœur ? Et aussi, est-ce qu'en entretien vous adoptez cette logique-là et comment ?

**Répondant :** Alors je commence par répondre à la deuxième question, moi je pose à peu près toujours les mêmes questions. Après, il y a des rebonds au fil de l'entretien qui ne sont pas les mêmes suivant les candidats. Mais moi, j'ai un schéma et on travaille tous un peu pareil, j'ai un schéma d'une dizaine ou d'une douzaine de questions que je peux adapter marginalement, mais qui est un peu la structure de mon entretien. Donc j'essaie effectivement que ça se passe un peu pareil. Alors après, il y a plusieurs raisons qui font qu'on essaie d'aborder un processus uniforme. D'abord, encore une fois parce qu'il y a un principe d'égalité, il y a un principe d'équité je dirais. Si le processus se passe d'une manière pour une personne et d'une autre manière pour une autre personne, vous ne les mettez pas sur le même point de départ. Donc pour moi ça c'est un principe de base, surtout quand c'est pour le même poste. Je dis n'importe quoi, si vous décidez d'accorder trois quarts d'heure à un candidat et 1 h et demie à un autre, ce n'est pas la même chose. Si vous décidez qu'un candidat va passer le questionnaire Perso'lution\* et que l'autre candidat vous n'en avez pas besoin, que l'entretien va suffire, vous ne disposez pas des mêmes éléments. Votre évaluation, puisqu'encore une fois c'est un métier d'évaluation, votre évaluation ne va pas être équitable. Donc ça, c'est un point important. Et puis, si vous adaptez trop votre processus, vous risquez là pour le coup de favoriser certaines typologies de candidats par rapport par rapport à d'autres. Nous on essaie d'avoir le processus qui soit le plus neutre possible. Donc on est extrêmement bienveillants dans nos évaluations et dans nos entretiens. On est extrêmement neutres. On ne cherche absolument pas à mettre le candidat en situation de stress. Vraiment pour nous, c'est un moment où on laisse la main au candidat, c'est lui qui fait ses choix, c'est lui qui pousse sa réflexion comme il a envie de le pousser, et nous, on est encore une fois très en retrait, très en écoute, mais très en retrait. Avoir un processus comme d'autres

entreprises le font, plus agressif, plus rude, j'ai horreur de cette expression où on bouscule le candidat, moi je suis radicalement contre parce que du coup ça veut dire que vous allez à la fin toujours choisir le même type de candidat. C'est-à-dire que ceux qui seront à l'aise avec cette méthode-là, ce sera une typologie de candidats et c'est toujours ceux-là que vous allez trouver bien. Il y a des boîtes qui ont des process de recrutement assez agressifs, il y a des gens qui sont à l'aise pour répondre à l'agressivité, d'autres moins. Mais du coup est-ce que vous avez vraiment intérêt à recruter toujours le même type de candidat ? je ne suis pas sûr. Du coup avoir un processus équitable, neutre, je dirais, ça permet je pense aux candidats de mieux se livrer, je dirais, oui, de mieux défendre son propre projet. L'élément vedette de l'entretien, c'est le candidat, ce n'est pas le recruteur donc tout doit être fait pour que le candidat délivre, dise ce qu'il a envie de dire. Ce n'est pas du beau scoutisme et ce n'est absolument pas de la gentillesse, ce n'est pas le problème, juste je trouve que c'est plus efficace comme ça.

**Marthe** : Je le comprends, pour que la personne soit elle-même.

**Répondant** : Le plus possible oui.

**Marthe** : Est-ce que vous m'accorder le temps d'une dernière question ?

**Répondant** : Tout à fait, il n'y a aucun problème.

**Marthe** : Super. Vous parliez de l'écoute, est-ce que vous pourriez me dire quelles aptitudes, capacités et qualités chez vous vous mettez en œuvre pour vous choisir un candidat, mise à part l'écoute ?

**Répondant** : La bienveillance certainement, la connaissance de mon entreprise, le candidat il faut que je l'imagine dans un contexte, qui est celui de Energistrict\* et qui est celui, en règle générale, d'une entité au sein d'Energistrict\*. Donc ça c'est très clair. Chez nous, tous les recruteurs de mon équipe sont des gens qui ont au moins quinze ou vingt ans de carrière chez Energistrict\* et qui connaissent bien leur entreprise. Ce qui ne veut pas dire qu'ils vont recruter des clones, mais on a une culture d'entreprise, comme chaque entreprise a sa culture et comment dire... On sait quels types de comportement ne passeront pas dans notre entreprise et on est là pour évaluer ça. Donc oui, je pense qu'un critère fondamental qui fait un bon évaluateur, c'est la connaissance de la culture de son entreprise.

**Marthe** : D'accord, mais face à un candidat je voulais dire plutôt, vous pour choisir ... ?

**Répondant** : Ah pardon les critères de choix ? Non mais pour moi, le fait de bien connaître son entreprise, c'est un levier de choix extrêmement important. Alors c'est peut-être moi qui n'ai pas bien compris votre question, redites-moi doucement.

**Marthe** : Je ne sais pas trop comment la formuler, mais qu'est-ce qui vous permet dans vos qualités personnelles, qu'est-ce que vous mobilisez comme qualités personnelles pour faire un choix ?

**Répondant** : L'absence de préjugés, l'absence de préjugés... Comment dire ? Pour moi c'est absolument fondamental. Moi j'ai une équipe, en ce moment dans notre équipe, en plus de moi,

il y a sept recruteurs, des personnes, des parcours extrêmement différents, le point commun qu'ils ont tous effectivement, c'est l'ouverture d'esprit et l'absence de préjugés.

**Marthe** : Et comment vous le travaillez ça ?

**Répondant** : Alors, ça se travaille, ça se travaille jusqu'à un certain point. Je pense qu'il y a des gens qui sont incapables de laisser... On a tous des biais, vous, moi, n'importe qui, voilà bon. Mais il faut avoir la capacité à les laisser à la porte, quand on entre en entretien, et c'est ce que j'appelle l'absence de préjugés, on n'a jamais une absence absolue de préjugés mais il faut être capable de les mettre en sommeil pendant une heure et d'oublier toute notion de sympathie, d'antipathie, de séduction, de répulsion, de connivence, enfin vous voyez ? Tout ça vous l'abandonnez. Et en même temps, il faut être hyper attentif. Il faut avoir un radar, un radar qui fonctionne très bien et en même temps qu'il n'y ait rien qui vienne troubler ce radar. Je ne sais pas si ce que je dis est à peu près clair, mais pour moi effectivement, ce qui permet si j'ai bien compris votre question, ce qui permet d'être un bon évaluateur, c'est sa capacité encore une fois à considérer le candidat avec un œil neutre et bienveillant.

**Marthe** : D'accord, et pour vous comment les laisser à la porte les biais ?

**Répondant** : Être conscient qu'on a des biais. C'est le seul ... vous voyez ? C'est, c'est... Comment dire... A partir du moment où vous êtes conscient de quelque chose, quand cette chose se manifeste, vous pouvez la renvoyer à la niche. Je vais vous donner un exemple bénin, ça va vous faire sourire : mais il y a trois ans pour un poste, je rencontrais encore les gens en présentiel, c'était en plein été, arrive pour un poste à la Défense un jeune homme qui était un colosse, qui était un gros costaud et qui est arrivé complètement paniqué parce qu'il avait cherché l'endroit du rendez-vous sans le trouver, bon. Il était en sueur, dégoulinant (*rires*), sentant pas très bon, tout ce que vous voulez. Ça il faut avoir la capacité à se dire « ce n'est pas grave, on s'en fout », on va lui offrir un verre d'eau et lui laisser le temps de se calmer. Il se trouve que c'était un excellent candidat, on l'a embauché mais voilà c'est tout, il faut se dire « ok, il y a des choses qui n'ont aucune importance, ce n'est pas grave, on s'en fiche ». Cinq minutes de retard ça peut arriver à tout le monde, avoir une suée ça peut arriver à tout le monde. Ça n'est au fond le signe de rien. Il y a d'autres choses qui sont importantes dans un entretien et auxquelles il faut être très attentif, tout ça, ça n'est le signe de rien et il faut l'avoir la capacité à se dire ça, à se dire voilà il y a des gens, vous les voyez, encore une fois vous voyez bien le regard que vous portez sur quelqu'un que vous découvrez, et quelles que soient les circonstances il y a des choses qui vous viennent à l'esprit, bah ça elles vous viennent aussi à l'esprit mais il ne faut pas que vous en tiriez de conclusions particulières. De trouver qu'une personne a des jolies chaussures ou qu'au contraire il est fringué comme un sac, enfin voilà, on s'en fout, pas grave, parce que vous ne savez pas, peut-être que la personne demain ses chaussures ne vous plairont pas. Je déconne, mais à moitié. Mais à partir du moment où vous savez qu'il y a des choses qui peuvent venir troubler votre jugement, vous avez plus de facilité à les mettre de côté. Alors personne n'est un surhomme ou une surfemme, vous n'y arriverez jamais complètement, mais moi maintenant je peux recruter des gens qui me sont antipathiques, par exemple. Là j'ai recruté il y a quelques temps, je suis plutôt en train de recruter et ça devrait fonctionner, un jeune ingénieur que je trouve vraiment épais, pas fin, lourd. Par ailleurs, j'ai toutes les indications qui montrent que c'est probablement... d'abord qu'il va probablement changer, il a 24 ans, qu'il va changer comme on change tous, et puis ce n'est pas censé être mon pote et puis

par ailleurs, je pense que c'est quelqu'un qui a des grandes qualités de détermination, pédagogiques, etc. Je ne le trouve juste pas sympa, mais ce n'est pas grave qu'il ne soit pas sympa.

**Marthe** : Je comprends tout à fait. Je vois Monsieur que le temps file.

**Répondant** : Complètement, Marthe si on n'est pas allés au bout vous me le dites et on se reprend du temps. Vous n'hésitez pas, je suis à votre disposition, je pense que ça fait aussi partie de la fonction donc vous n'hésitez pas.

**Marthe** : C'est vraiment très gentil Monsieur. Merci beaucoup, c'était très riche comme discussion et je vous remercie. Très bonne journée à vous.

**Répondant** : Je vous en prie, portez-vous bien, à bientôt.

**Marthe** : Merci vous aussi, au revoir.

## II) Entretien Fabien\*, entreprise Assurancielle\*

Date de l'entretien	23/06/2022
Lieu de l'entretien	Visioconférence via Teams
Durée de l'entretien	47 minutes

Organisation	Grande entreprise
Secteur	Assurance
Fonction	Responsable national du recrutement
Ancienneté dans le poste / organisation	Plus de 2 ans d'ancienneté dans le poste Plus de 20 ans d'ancienneté dans l'organisation
Genre	Masculin

**Marthe :** Merci beaucoup de m'accorder cet entretien. Vous voulez peut-être que je me représente pour avoir le contexte de ma recherche ?

**Répondant :** Oui, je vous en prie.

**Marthe :** Donc je m'appelle Marthe Libfeld-Jégou, je suis en Master 2 cette année, et dans le cadre de mon mémoire de recherche, je travaille sur les processus de recrutement. Donc c'est pourquoi votre expérience m'intéressait chez Assurancielle\*, j'ai vu que vous n'étiez plus chez Assurancielle\*?

**Répondant :** Je suis toujours chez Assurancielle\* mais j'ai changé complètement de job. J'étais responsable national du recrutement il n'y a pas si longtemps que ça et j'ai démissionné pour créer mon entreprise. Je suis passé du salariat à l'entrepreneuriat.

**Marthe :** Très bien. Pour que vous compreniez, mon objectif avec vous ce serait d'avoir une sorte de schéma qui me permette de comprendre le processus de recrutement que vous aviez mis en place et donc à la fois vos actions en tant que recruteur, les méthodes que vous utilisez, les outils, les acteurs impliqués dans le processus de recrutement.

**Répondant :** Ça fait beaucoup de questions. Alors le processus de recrutement chez nous, c'est un processus de recrutement des agents qui est long, qui est composé, on va dire, de presque dix étapes. Vous avez au démarrage une réunion de présentation, c'est fait soit en one-to-one, soit lors d'une réunion physique, soit lors de réunion teams etc. qui présente en fait le projet pour lequel on souhaite recruter. En général, c'est une réunion qui dure 90 minutes, une présentation qui dure 90 minutes avec les 45 premières minutes une présentation du projet ensuite avec un témoignage d'un des agents de chez nous qui dure à peu près quinze - vingt minutes et enfin, les questions-réponses de la salle. On a fait ça énormément pendant la période du Covid et dans ce genre de réunion, on arrivait à réunir parfois entre une cinquantaine - centaine de personnes autour de la table. Ces gens-là, à la fin de la réunion, on leur demandait pour ceux qui étaient intéressés et voulaient aller plus loin, de nous faire signe et d'envoyer à l'inspecteur qui est le recruteur, ou l'inspectrice, un compte-rendu de cette réunion, un compte-rendu assez détaillé parce que dans cette première réunion il y a énormément de choses et de

données, donc on demande à ce qu'il fasse un compte-rendu de la réunion, les 5-6 points qui l'ont le plus séduit et surtout la liste de ses questions. C'est comme ça que le process de recrutement démarre.

**Marthe :** Juste j'ai une petite question, qui est convié à ces réunions ?

**Répondant :** Des candidats qui viennent de différents univers, qui viennent de Pôle emploi, de l'Apec etc., des candidats ou encore mieux des salariés, des gens qui sont en activité mais qui veulent se reconverter.

**Marthe :** D'accord ok. Oui donc là vous ne me parlez pas de la phase de *sourcing*, ça ne me dérange pas tant qu'il n'y ait pas cette phase de *sourcing*, mais c'est après le *sourcing*.

**Répondant :** Ah je peux vous parler de la phase de *sourcing*, c'était moins mon job.

**Marthe :** Moi ce sont surtout les phases de pré-sélection et de sélection qui m'intéressent.

**Répondant :** D'accord. Donc une fois que le candidat a envoyé le retour par mail du compte-rendu, les 5-6 points qui l'ont le plus séduit et la liste des questions, en général, l'inspecteur, le recruteur invite le candidat en one-to-one pour creuser un petit peu plus.

**Marthe :** D'accord, donc là c'est un entretien ?

**Répondant :** Un entretien qui va durer 60 minutes, en physique ou en Teams, tout dépend du contexte sanitaire. Et dans cet entretien, le candidat a 60 minutes pour convaincre son recruteur. Voilà. Et cet entretien de 60 minutes, il est décomposé en trois temps. Premier temps, les 15 / 20 premières minutes où on va poser des questions au candidat pour mieux le connaître au travers de son CV et de son parcours. Deuxième temps, on va regarder les éléments qui nous sont envoyés par mail pour les regarder ensemble avec le candidat : le fameux compte-rendu de la réunion, la fameuse liste des questions. Donc on regarde s'il y a tout ça. Et troisième temps dans l'entretien, c'est la réponse aux questions qu'il a posées. Et c'est là où commence la sélection.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** Donc autant la réunion de présentation, c'est de la séduction. Autant le one-to-one, on rentre dans la sélection.

**Marthe :** D'accord. Ça se fait toujours en one-to-one, il n'y a jamais des entretiens avec plusieurs avis / recruteurs à ce stade-là ?

**Répondant :** Ah non, non, non. Comme le recruteur a un autre job, c'est de faire réussir cette personne, il ne faut pas qu'il raconte trop de conneries, parce que s'il vend trop le projet et en fait un peu trop dans la vente en disant "viens, tu vas voir le projet il est sympa, c'est beau, c'est magnifique, etc., c'est facile etc.", et ben une fois que la personne est recrutée comme ce recruteur son deuxième job c'est de le faire réussir, il va l'accompagner à son démarrage donc tout ce qu'il a raconté durant le processus de recrutement, il va devoir l'appliquer. Donc il faut

vraiment que le recruteur soit transparent dans la présentation du projet et explique les tenants et les aboutissants, parce qu'une fois que la personne est recrutée, son job à cet inspecteur c'est de faire réussir son agent, de l'intégrer, ce qu'on appelle l'intégration et l'intégration est regardée par la direction Assurancielle\*. Donc, si vous recrutez, vous recrutez, vous recrutez mais vous n'intégrez pas, vous n'intégrez pas, vous n'intégrez pas, il y a un moment donné Assurancielle\* va se dire qu'il n'est peut-être pas fait pour le job. Donc tout ce qui est dit en one-to-one doit être respecté une fois que la personne se lance, démarre son activité.

**Marthe :** D'accord et par rapport aux éléments que vous avez du coup, pour sélectionner le candidat donc vous m'avez parlé du CV, du compte-rendu de la réunion, ce sont les seuls supports que vous utilisez ou il y en a d'autres ?

**Répondant :** Pour l'instant ça suffit, c'est un démarrage. Il y a quand même neuf, dix étapes. Mais ce qui est clair, c'est qu'on a des candidats qui viennent pour cet entretien en one-to-one avec un compte-rendu de réunion de cinq lignes et d'autres qui viennent avec un compte-rendu de réunion de cinq ou six pages. Ça c'est au choix du candidat. Et puis vous avez des candidats qui reviennent avec trois questions, et d'autres qui reviennent avec une quarantaine de questions. Bah la sélection elle commence par là. Je vous donne l'exemple d'une histoire que j'ai vécue, mais en version rapide : j'ai croisé un candidat dans un entretien de recrutement qui était dans l'industrie de la menuiserie et qui voulait quitter cette industrie pour entrer chez nous. Et moi, n'y connaissant rien en menuiserie, si je devais postuler dans l'industrie de la menuiserie, je pense que j'aurais des tonnes de questions à poser. Donc ce qu'on veut, c'est que les candidats qui reviennent nous voir n'aient pas trois questions à nous poser genre "je démarre quand ?" et "combien je serai payé ?". Ça amène peut-être plusieurs questions.

**Marthe :** Je comprends tout à fait et une réunion, c'est pour un même type de poste ou c'est un projet qui va nécessiter des compétences très diverses et du coup-là ce process s'applique à des expertises diversifiées et des profils de postes différents ?

**Répondant :** Oui, comme l'inspecteur doit faire réussir le candidat qui a été recruté, il est rémunéré quand le candidat va démarrer et se lancer sur la production de son agent. Donc oui, dans cette réunion on présente qu'un seul et unique projet, à charge pour ce candidat de savoir s'il veut aller plus loin ou pas dans ce projet.

**Marthe :** D'accord. Donc c'est pour un seul poste ?

**Répondant :** C'est pour un seul poste, exactement, un job d'entrepreneur.

**Marthe :** Ok, ok. D'accord.

**Répondant :** Ensuite, il y a plusieurs étapes dans le processus de recrutement, je vais vous les décrire rapidement. Une fois que cet entretien est terminé et que le candidat et le recruteur veulent aller plus loin tous les deux, on demande à la fin de cet entretien que je vous ai décrit : est-ce que le candidat veut toujours candidater dans ce job ? Quel est son degré de motivation sur une échelle de 0 à 10 ? Est-ce que sa motivation a évolué entre avant ce premier entretien de 60 minutes et après ? Si c'est le cas, et si le recruteur veut aller plus loin, ça se transforme en un prochain entretien.

A la fin de cet entretien de 60 minutes, s'ils veulent aller plus loin, le recruteur va remettre ce qu'on appelle un questionnaire confidentiel, c'est plein d'éléments, de données personnelles du candidat. Le recruteur va lui remettre et le candidat va le remplir pour le prochain entretien. Une fois que ce questionnaire confidentiel est rempli, le candidat on le revoit, on va analyser ensemble le questionnaire confidentiel puisque dans ce questionnaire il y a la situation familiale de la personne, la situation financière de la personne pour savoir aussi s'il a les apports financiers pour une création d'affaire et voir si financièrement il va tenir la route. Je vous donne des exemples concrets : une dame qui avait 32 ans, trois enfants, avec un cash de côté de 500 euros sur son compte bancaire, en épargne et cette dame postule pour créer son entreprise. Donc j'ai constaté ça dans le questionnaire confidentiel. Nous on n'a pas envie de l'emmener dans une galère parce que si jamais elle ne fait pas ses premières affaires, je ne sais pas comment elle va payer son loyer et nourrir ses enfants. Donc on lui dit attention, dans ce projet qui est un projet entrepreneurial, vous êtes indépendante, si après le premier ou deuxième mois vous ne faites pas d'affaires, comment vous allez faire pour vivre ? Donc on regarde à ce qu'il y ait assez, et au moins un patrimoine et qu'il y ait un peu de cash de côté pour démarrer son entreprise. Donc vous comprenez le sujet, c'est de savoir si le candidat est financièrement capable de démarrer une création d'affaire.

**Marthe :** Oui.

**Répondant :** Donc après on regarde ça et dans ce questionnaire confidentiel on demande au candidat qu'il indique, qu'on puisse rencontrer physiquement 6 références professionnelles et 6 références personnelles. Ça fait douze personnes, sur ces douze, l'inspecteur va en sélectionner six et ces six personnes vont être rencontrées en physique, en one-to-one, par l'inspecteur pour un entretien d'une heure chacun. Donc six références qui vont avoir un rôle important puisque ces six personnes ont un avis objectif sur un projet entrepreneurial en France. Ça va permettre d'asseoir le candidat dans son process de recrutement et surtout c'est une amorce de démarrage dans l'affaire du candidat. Pourquoi ? Parce que ces six personnes que l'inspecteur va rencontrer en one-to-one pendant 1h pour chacune des références, l'inspecteur va présenter le projet pendant les 30 premières minutes, va demander à cette personne si d'après elle ce projet est bien fait pour le candidat, si ça matche bien avec le candidat, et troisièmement, s'il est prêt à vivre une étude, une étude du cabinet, mais à titre uniquement expérimental, sans aucun but commercial. Ces personnes-là vont vivre cette étude et si une fois que la personne est recrutée, elle part à l'école et si cette référence est ok pour vivre l'étude, une "étude sociale et patrimoniale", et qu'elle trouve que l'étude est bien, ces personnes-là vont pouvoir recommander le candidat à d'autres personnes. Donc il y a ces six références qui sont rencontrées qui pour nous sont importantes. Et autre moment aussi dans l'entretien de recrutement, c'est l'inspecteur qui va aller rencontrer le conjoint du candidat, ce qui est assez atypique mais qui pour nous est vital.

**Marthe :** Pourquoi ?

**Répondant :** Parce que quand vous avez un indépendant, quel que soit le secteur où il se lance, en général il y a souvent derrière un conjoint qui se balade, homme ou femme, qui est là aussi pour porter la réussite de cet entrepreneur. Je vous donne des exemples concrets, dans l'histoire du monde, les grands de ce monde ont toujours été portés par le conjoint derrière. L'exemple

en France le plus frappant c'est Monsieur Macron avec Brigitte, si Macron il a été élu, c'est peut-être aussi un petit peu grâce à Brigitte.

**Marthe :** Oui.

**Répondant :** La réussite de l'entrepreneur, c'est peut-être parce que derrière le conjoint qui est là n'est pas en opposition au projet.

**Marthe :** Je comprends. C'est surtout ce critère-là qui vous intéresse ?

**Répondant :** On veut voir, si le conjoint est opposé au projet, ça va être un peu plus compliqué. Parce qu'une fois que l'agent va démarrer, déjà que ce n'est pas facile tous les jours pour aller voir les prospects et faire signer, mais si en plus c'est pour rentrer chez vous le soir et vous faire déchirer par votre conjoint... Et le conjoint qui vous dit "je t'avais bien dit que ce n'était pas fait pour toi". À l'inverse, j'ai croisé, j'ai même recruté des candidats, j'ai un exemple : j'ai recruté une candidate qui est là depuis cinq ans et qui adore son métier, donc j'ai recruté une femme et j'ai rencontré le conjoint homme qui m'a dit en face "au vu que mon épouse maintenant va devenir indépendante et va créer son affaire", ils ont trois enfants en bas âge, il m'a dit droit dans les yeux "écoutez je m'engage à m'occuper des enfants pendant les deux premières années de la vie d'entrepreneuriat de mon épouse. Je les emmène à l'école, je fais tout etc. ça va permettre à ma femme de pouvoir se développer". Vous voyez, cet agent-là est en pleine réussite par exemple. Ensuite, dans le processus de recrutement, vous avez un entretien business plan, qui est important, qui fait 90 minutes, où notre candidat doit, après avoir compris le business plan, fabriquer son business plan à lui, qu'il doit présenter au recruteur.

**Marthe :** D'accord, le recruteur c'est toujours la même personne tout le long du process ?

**Répondant :** Le recruteur est la même personne pendant le processus de recrutement. Une fois que la personne est recrutée, ce sera le même recruteur qui va aider ce candidat devenu agent à lancer son activité.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** Donc, si je dis au candidat c'est une activité qui n'est pas facile, on vous demande de faire des rendez-vous réguliers, une fois par jour, enfin voilà, je demande plein de trucs, eh bien si je lui dis puisque je suis chargé aussi de l'accompagner à son démarrage, si moi je ne fais pas les entretiens avec lui, je lui ai donc menti au processus de recrutement.

**Marthe :** Ok, je comprends bien donc l'entretien business plan donc avec ce même recruteur et le candidat.

**Répondant :** Voilà, ensuite le candidat il doit fabriquer son propre business plan, il va le présenter au recruteur. Souvent, ils n'ont pas tout compris, ou alors il est parfois trop ambitieux, donc on fait parfois un deuxième ou un troisième entretien business plan qui permet d'affiner le business plan dans une version, on va dire faisable, jouable. Et donc après on arrive à la fin du processus de recrutement, où celui qui décide s'il recrute ou pas, c'est toujours le recruteur dont je vous ai parlé mais il va quand même le présenter à son patron, qui est un directeur

commercial, pour que ce directeur commercial puisse faire connaissance avec ce candidat. Donc, un processus de recrutement chez nous, c'est aller pour résumer une dizaine d'entretiens et si vous voulez bien recruter, c'est trois, quatre mois de processus de recrutement.

**Marthe :** D'accord. Et le directeur commercial, il a son mot à dire ou c'est vraiment de la présentation ?

**Répondant :** Il peut avoir son mot à dire, s'il se rend compte vraiment que le recruteur a recruté pour recruter parce qu'il fallait qu'il recrute. Pour vérifier que la personne va être conforme parce que les inspecteurs sont challengés en objectifs de recrutement : vous devez faire parfois pour un jeune inspecteur 4-5-6 recrutements dans une année. Imaginez que vous avez démarré au mois de janvier et que jusqu'au mois de juin vous avez recruté personne, vous allez commencer à avoir la pression pour atteindre votre objectif et vous risquez de recruter quelqu'un qui fait que passer. Donc le directeur va quand même vérifier que ce n'est pas quelqu'un qui fait que passer, parce qu'il y a une belle lumière, et que c'est vraiment un candidat qui peut correspondre au job.

**Marthe :** Je comprends bien et est-ce que, bon c'est un processus qui est très formalisé je le vois bien, mais est-ce que les entretiens ils sont aussi formalisés ? Je ne sais pas, est-ce qu'il y a des check-lists, par exemple ?

**Répondant :** Oui il y a tout un dossier, l'inspecteur doit remplir un dossier de recrutement qui fait une trentaine de pages. Un processus de recrutement pour un inspecteur, c'est une trentaine d'heures de boulot. Donc évidemment ils sont structurés, il y a plein de choses à remplir mais à l'intérieur de ces entretiens, évidemment après il y a l'humain qui va jouer. Donc évidemment, parfois il y a des choses, vous avez des personnes qui sont un peu craintives donc il faut les rassurer, ils ne comprennent pas bien. C'est pour ça qu'il ne faut pas se presser pour recruter un futur indépendant, ça se fait dans le temps, il faut que le projet mûrisse du côté du candidat, il faut que les projets mûrissent du côté du conjoint et c'est pour ça que, moi quand j'étais recruteur, un candidat c'était 30 à 40 heures de boulot et c'était 3-4-5 mois. On a le temps, on n'est pas pressés. Moi je disais aux candidats "je ne suis pas pressé de mon côté, si vous rentrez chez nous, c'est pour faire un job pendant 20 ou 25 ans, parce que si vous créez une boîte, ce n'est pas pour l'arrêter trois ans plus tard". Donc c'est un projet de long terme, donc on n'est pas à un mois près dans le recrutement.

**Marthe :** Je comprends bien. Et justement, moi, dans le cadre de mon travail aussi, je me suis intéressée aux outils par exemple, comme le recrutement prédictif ou les outils digitaux utilisant l'intelligence artificielle. Est-ce que vous pourriez me donner votre vision de ces outils-là ?

**Répondant :** On n'utilise pas tout ça, on n'utilise rien de tout ça. C'est vraiment du one-to-one, c'est des entretiens physiques. On n'utilise pas tout ça. Plus le processus de recrutement a avancé, plus le recruteur va se rendre compte si le candidat est fait pour l'entrepreneuriat ou pas. Et ce n'est pas, en tout cas à notre avis, mais peut-être que ça va évoluer dans l'avenir mais ce n'est pas une intelligence artificielle ou autre, ou du recrutement prédictif qui va pouvoir nous le dire. C'est vraiment un ressenti au travers de..., je vous donne un exemple, on a des candidats qui reviennent, au début du process de recrutement et qui ont déjà eux-mêmes, sans rien leur demander, imaginé un business plan. Donc on sent que ces gens-là, ils ont déjà, ça y

est, ils ont commencé à endosser le costume d'entrepreneur, quand d'autres candidats qui n'ont jamais été entrepreneurs de leur vie ou qui ne savent pas ce que c'est l'entrepreneuriat, posent des questions, telles est-ce qu'il faut prospecter ? Vous voyez ? Donc c'est la posture du candidat qui va faire beaucoup de choses. On doit constater si notre candidat, on va essayer de l'imaginer en entretien, est-ce qu'il va avoir la posture pour être devant, parce qu'on a une cible de clientèle chez nous qui est une cible très exigeante puisque ce sont des cadres, des cadres supérieurs, des libéraux et des chefs d'entreprise. Donc si notre candidat n'est pas assez armé avec sa casquette et son costume d'entrepreneur, il va se faire envoyer balader.

**Marthe :** Je comprends bien. Et est-ce que vous pourriez me dire comment vous vous savez, ou en tout cas vous espérez, ne pas vous tromper lors d'un processus de recrutement ?

**Répondant :** Le recrutement, ce n'est pas une science exacte donc évidemment on se trompe et on se trompera encore. Mais l'idée c'est de se tromper le moins possible. Donc c'est la différence entre un recruteur qui recrute en trois semaines et on a des recruteurs en France qui recrutent en trois semaines, et donc là, vous avez plus de chance de vous planter. Tandis que si vous prenez votre temps, du côté du candidat comme du côté du recruteur, et bien c'est un peu comme The Voice : il y a un moment donné, vous allez appuyer sur le bouton pour dire "je vous veux" et le candidat il doit appuyer sur le bouton pour dire "je veux aussi travailler avec Assurancielle\*". Parce qu'on va être hyper transparents dans la difficulté du métier et de la formation. Exemple, une fois que le candidat est recruté, un mois plus tard il part dans une formation. Mais mon discours était "ce n'est pas juste une formation, c'est une vraie école. Vous retournez sur les bancs de l'école", puisque c'est une formation qui dure trois mois, qui est plein temps, avec des cours du lundi au vendredi, avec des examens écrits tous les quinze jours qui durent 1h30. Si vous n'avez pas la moyenne à deux examens écrits, vous êtes éjecté de la formation. Et à la fin de la formation, au bout des trois mois, vous avez un examen avec une journée d'oral, une journée d'écrit. Si vous réussissez l'examen, vous devenez agent. Cet examen, à l'époque, a été reconnu par le Ministère du Travail et de l'Emploi d'un niveau II Licence maîtrise. Donc c'est une formation hyper intensive. Comme un candidat que j'ai pu croiser, il me dit : "moi, ça ne me pose pas de problème, c'est ce que j'ai vécu à HEC, c'est une formation style HEC en version rapide". Donc on prévient quand même le candidat de la difficulté de la formation, avec des textes à apprendre par cœur, des choses à apprendre par cœur. Bref, je l'ai vécu il y a quelques années, il faut s'accrocher. Et après on ne ment pas aussi sur la difficulté du lancement donc on essaye d'être hyper transparents, donc il y a un moment donné, on va se rendre compte au fil des entretiens et aussi des questions que va poser le candidat, s'il est fait pour ça ou pas. Je vous donne un exemple très concret : quand le candidat on lui pose la question, s'il est sur d'autres pistes d'emploi, parce qu'il peut en avoir d'autres. Quand le candidat vous dit "oui, c'est vrai, j'ai d'autres entretiens en ce moment, j'ai un entretien la semaine prochaine pour un poste de cadre commercial, j'ai un entretien pour devenir peut-être responsable de la communication dans une entreprise" et bah là le candidat, il se fait piéger automatiquement puisqu'il est en train de postuler pour des jobs de salarié et chez nous il postule pour un groupe de l'entrepreneuriat. Donc on voit bien que quelque part ce n'est pas logique ce qu'il est en train de faire. Je ne dis pas que ce n'est pas bien, mais est-ce qu'il est fait pour l'entrepreneuriat sachant qu'il cherche que des jobs de salarié ?

**Marthe :** Oui, pas forcément c'est sûr, c'est une autre culture etc. j'imagine.

**Répondant :** Voilà, exact.

**Marthe :** Et pour juger de tout ça, vous m'avez dit pas du tout d'outils c'est que du one-to-one, mais est-ce que pour autant il y a des tests, par exemple de personnalité, mais en papier, ou des choses comme ça, des mises en situation plus que juste un entretien ou non ?

**Répondant :** Non il y a aussi des mises en situation, on va essayer de mettre le candidat en mise en situation d'entretiens commerciaux qu'il va vivre sur le terrain plus tard. Exemple, on vend de la retraite donc on permet aux gens d'améliorer leur d'améliorer leurs revenus à la retraite, on dit au candidat "bon la retraite, vous n'avez pas fait d'école donc vous n'allez pas faire une simulation d'entretien sur la technique de retraite, mais si vous deviez me sensibiliser sur la retraite, qu'est-ce que vous pourriez me raconter avec tout ce que vous avez entendu à la télé ou à la radio ?". Donnez-moi envie de compléter mes revenus à la retraite, par vous, sans avoir la technique, juste avec ce que vous avez entendu dans les médias, dans les journaux et dans des discussions etc., qu'est-ce que vous pourriez me dire ? C'est là où on s'aperçoit si la personne elle va être à l'aise ou pas. Et puis, on a des grilles de scoring qui permettent d'aller repérer si le candidat ira dans les critères de réussite puisqu'en fait on a analysé tous les dossiers de recrutement des dernières années donc on a analysé 300-400-500 dossiers de recrutement et on a essayé d'aller repérer dans ces 300-400 dossiers, quel est le profil des candidats qui ont réussi et quel est le profil des candidats qui ont échoué. Et dans les profils de candidats qui ont réussi, vous avez différents critères et une bonne partie de ces critères est liée à l'entrepreneuriat.

**Marthe :** D'accord. C'est-à-dire des compétences techniques ou des compétences ... ?

**Répondant :** Des compétences, des savoir-être notamment, des compétences entrepreneuriales, des compétences en fonction des questions qui ont été posées, on se rend compte que si déjà un candidat a eu du mal à faire son business plan pendant le processus de recrutement et qu'il a fallu l'aider, ça commence un petit peu à se compliquer. Donc c'est au vu de tout ça. Vous avez une grille, vous devez la remplir pendant votre processus de recrutement, en fonction de son passé professionnel, savoir s'il a déjà été entrepreneur une fois ou pas dans sa vie. Je vous donne un exemple, moi avant de quitter mon job j'ai travaillé avec la CCI et on a mis un partenariat en place avec la CCI France. L'idée c'est quoi ? C'est que pour tous les candidats qui postulent chez nous et qui n'ont jamais été entrepreneurs de leur vie, ils puissent vivre une préformation qui leur donne le code de la route de l'entrepreneuriat. Et cette formation est faite par la CCI de France. C'est une formation qui s'appelle "Cinq jours pour entreprendre", qui n'a rien à voir avec Assurancielle\*. Et donc on disait aux candidats "vous n'avez jamais été entrepreneur, moi ce que je vous invite à faire, c'est à vous inscrire à cette formation, ça va vous donner le code de la route de l'entrepreneur, ça coûte 500 € et c'est remboursé par le CPF". Et vous avez des candidats qui nous disent "écoutez, je n'ai pas les moyens de me le payer", donc déjà c'est un petit peu flippant pour la trésorerie ou "non, mais c'est bon j'en n'ai pas besoin, je suis commercial, je sais ce que c'est", bon, on commence déjà à avoir des réticences sur l'entrepreneuriat. Vous voyez, donc il y a des éléments, à un moment donné, qui vont nous dire est-ce que t'es fait pour l'entrepreneuriat, ou pas.

**Marthe :** Je comprends tout à fait. Je vois que l'heure est bientôt terminée, est-ce que vous auriez quelque chose d'autre qu'on n'a pas évoqué et que vous aimeriez me signaler pour mon étude ?

**Répondant :** Alors qu'est-ce que je peux vous rajouter d'autre ? J'essaie de vous retrouver un document. Ça va ? J'ai été clair dans mes explications ?

**Marthe :** Super clair, super clair. J'ai bien compris votre schéma de recrutement.

**Répondant :** En fait je n'ai pas le document devant moi. Mais ce qui est sûr, c'est qu'il y a le côté candidat mais il y a le côté du recruteur. En fait, le constat qu'on fait c'est que quand vous êtes jeune recruteur, en tout cas, il faut avoir la posture du recruteur. Vous avez des inspecteurs qui chez nous n'ont pas vraiment encore la posture du recruteur parce qu'ils sont plus dans une démarche en se disant "j'espère que je vais recruter le candidat, j'en ai besoin. Il faut que je recrute et j'espère que le candidat va dire oui". Vous voyez, là on n'est pas dans la sélection. Et les candidats qu'on cherche, ils sont chassés par la concurrence. Il n'y a pas que nous, je vous donne un exemple : j'ai eu un candidat avec qui on a démarré un processus de recrutement, au tout début, il a participé à la réunion, il a trouvé ça pas mal et il a annulé ensuite. Et au vu du CV qu'on avait devant nous, j'ai dit à l'inspecteur "on va essayer de le rattraper". On a réussi à le rattraper pour faire un entretien suivant et il nous a expliqué sa situation et je comprends tout à fait pourquoi au début il a annulé, c'est un monsieur qui a 53 ans, qui était cadre dirigeant encore l'année précédente, il m'a dit au téléphone "moi je gagnais 12 000 € par mois, maintenant je suis au plafond du Pôle emploi, j'ai quatre enfants à charge en études. Donc moi, si je rentre chez vous, il faut que je gagne ma croûte, parce que j'ai quatre enfants, quatre écoles à payer etc.". Et donc, comment vous dire, il faut que le candidat il se rende compte qu'en venant chez nous il va pouvoir avoir une rémunération à terme qui va pouvoir lui aller voire même la dépasser. Donc c'est ce genre de cible de candidats qu'on vise.

**Marthe :** Oui mais qui est prêt en même temps à prendre des risques.

**Répondant :** Qui est prêt à prendre des risques mais qui est aussi chassé par la concurrence. Il n'y a pas que nous qui allons s'intéresser à ce genre de candidats, donc il faut avoir les armes nécessaires pour garder ces candidats-là pendant les processus de recrutement. Donc ce que je dirais, c'est que pour finir, c'est que recruter pour recruter, ça ne sert à rien du tout. Voilà. Si c'est pour recruter pour recruter parce que vous êtes objectif là-dessus en tant que salarié et que vous devez atteindre vos objectifs de recrutement et si vous ne l'atteignez pas, votre directeur quand ce sera le point annuel va vous dire "tu n'auras pas ta prime de recrutement". Donc voilà, ça ne sert à rien de recruter pour recruter, il faut prendre son temps, on n'est pas pressés, mieux vaut recruter peu mais bien que beaucoup mais mal, et parce que vous emmenez des gens non plus dans du salariat mais dans l'entrepreneuriat et l'objectif c'est de respecter la parole donnée. Vous avez expliqué le job tout au long du processus de recrutement, tout ce que le recruteur a expliqué, il va devoir l'appliquer à son lancement. Donc si c'est pour séduire quelqu'un et l'emmenner dans une galère, ce n'est pas la peine.

**Marthe :** C'est sûr, c'est sûr et juste le statut après pour vous, le lien avec les entrepreneurs que vous formez, c'est quel statut ?

**Répondant :** Ils vont devenir professions libérales, au même titre qu'un médecin, qu'un avocat, qu'un expert-comptable, ce sont des professions libérales qu'on appelait des professions réglementées qui étaient sanctionnées par un diplôme. Notre agent, avant il existait officiellement

mais il est quand même validé, il a quand même un diplôme d'agent général, il a un diplôme de spécialiste en assurance de personnes. Il est indépendant profession libérale, il va cotiser à la Caisse nationale des professions libérales de France, comme le médecin, l'avocat... et il va cotiser à sa caisse personnelle. Et c'est un lien de partenariat entre le cabinet et Assurancielle\*.

**Marthe :** C'est ça il y a une redevance, comme les avocats, j'imagine ?

**Répondant :** Il n'y a pas de redevance, il n'y a rien du tout. C'est un partenariat, il y a un partenariat gagnant-gagnant, c'est un partenariat win-win. Nous on a besoin de développer le chiffre d'affaires d'Assurancielle\* et l'agent a besoin de développer son chiffre d'affaires, si l'agent ne développe pas son chiffre d'affaires, Assurancielle\* ne développe pas son chiffre d'affaires. Donc c'est un partenariat gagnant-gagnant et avec quelqu'un qui va être dans ce job-là, vous démarrez en tant qu'entrepreneur mais vous êtes coaché par l'inspecteur, donc vous avez un coach à votre lancement. Le voilà aussi le partenariat, le partenariat c'est la formation de 3 mois qui est donnée gratuitement, qui est une formation vraiment très puissante, donc 3 mois pris en charge par la compagnie, le coach pris en charge par la compagnie et une aide financière prise en charge par la compagnie puisque l'agent qu'on va recruter, c'est comme ça c'est dans le processus de recrutement, on va lui allouer 60 000 € échelonnés sur quatre ans, qu'il n'aura pas à nous rembourser s'il s'en va. Donc Assurancielle\* prend beaucoup de risques, c'est la raison pour laquelle le processus de recrutement il est un peu plus long qu'ailleurs, il est un peu plus intrusif, on va beaucoup plus loin que dans n'importe quel entretien. On a des candidats qui sont offusqués des questions que l'on pose, qui nous disent "mais on ne m'a jamais posé tout ça, je ne comprends pas pourquoi vous me demandez mon patrimoine, combien j'ai de sous à la banque, etc.", mais ce n'est pas un processus de recrutement pour du salariat, c'est un processus de recrutement pour l'entrepreneuriat et nous on veut s'assurer que le candidat qui démarre chez nous aura les moyens de démarrer. Voilà, on ne veut pas que notre candidat deux mois plus tard après avoir démarré se retrouve à nous dire "j'ai mal démarré, je n'ai pas fait mes premières affaires et je ne peux pas payer mon loyer". Ça je ne veux pas l'entendre, et je ne veux pas l'entendre parce que ça a été vu pendant le processus de recrutement.

**Marthe :** D'accord, oui je comprends tout à fait. Vraiment Monsieur, je vous remercie beaucoup, c'était précieux pour moi d'avoir votre récit. Je vais vous souhaiter une bonne journée. Sauf si vous avez des questions de votre côté ?

**Répondant :** Non pas plus que ça.

**Marthe :** Ok, je vous remercie vraiment beaucoup Monsieur.

**Répondant :** Je vous en prie, bon courage pour votre travail, au revoir.

### III) Entretien Bernard\*, entreprise Batimentor 1\*

Date de l'entretien	10/06/2022
Lieu de l'entretien	Visioconférence via Teams
Durée de l'entretien	30 minutes

Organisation	Grande entreprise
Secteur	Construction
Fonction	Responsable du recrutement
Ancienneté dans le poste / organisation	4 ans d'ancienneté dans le poste 15 ans dans l'organisation
Genre	Masculin

**Répondant :** Je vous entends, je suis désolé je suis en télétravail donc je suis en contre-jour mais on va y arriver quand même.

**Marthe :** Il n'y a pas de problème. Vous allez bien ?

**Répondant :** Écoutez, c'est très, très speed aujourd'hui. Donc j'espère être à la hauteur de votre sujet, mais ça va, je vous remercie et vous-même ?

**Marthe :** Oui, ça va très bien. En tout cas vraiment merci beaucoup de m'accorder ce moment aujourd'hui. Est-ce que vous voulez que je vous précise ce pour quoi notre échange va me servir ?

**Répondant :** Oui si vous voulez, ce n'est jamais inutile.

**Marthe :** Très bien. Je suis Marthe Libfeld-Jégou, et cette année, je suis en Master 2 au CIFFOP, en master 2 Recherche. Et donc, moi, ce qui m'intéresse particulièrement, c'est le métier de recruteur, j'ai déjà fait un stage en recrutement. Et au-delà de ça, mon étude dans le cadre de mon mémoire, c'est un pont entre les RH, des aspects organisationnels et la stratégie, et j'aimerais bien comprendre les processus de recrutement, la variété des processus de recrutement. Donc là, un petit peu si possible mon but avec vous, ce serait d'avoir un schéma de votre processus à vous : les actions, les acteurs, les méthodes, les outils que vous utilisez, c'est un peu un panorama de tout ça.

**Répondant :** Ok. Sachant que si vous êtes au CIFFOP, vous devez connaître pas mal de monde qui est chez nous peut-être, parce qu'on a quand même beaucoup d'étudiants qui viennent très régulièrement chez nous. Alors, quand j'ai démarré dans le groupe, il y a quinze ans, il y avait à peu près la moitié du CIFFOP qui était chez Batimentor 1\*, donc quasiment tous nos DRH sont du CIFFOP. Moi, je suis un peu une exception par principe.

**Marthe :** Oui, j'ai vu.

**Répondant :** Voilà, donc parenthèse refermée. Donc pour vous répondre, déjà on est sur une organisation, qui est extrêmement complexe et qui est extrêmement décentralisée sur le recrutement.

**Marthe :** Et vous si vous souhaitez vous présenter, ça m'intéresse aussi. J'ai vu que ça fait quinze ans que vous êtes chez Batimentor 1\*.

**Répondant :** C'est ça, exactement. Donc moi, je suis extrêmement intéressé par le recrutement, je trouve que c'est l'un des métiers les plus passionnants de la fonction RH. Ça a été longtemps un des métiers les plus dévalorisés de la fonction RH et aujourd'hui, on voit à quel point c'est 1) difficile de recruter, et 2) difficile de trouver des bons recruteurs, parce que c'est un métier qui est devenu de plus en plus technique, qui demande de plus en plus d'aptitudes, qui vont bien au-delà de juste dire "je sais lire un CV". Ensuite vous dire qu'effectivement, moi j'ai travaillé en cabinet de recrutement pour mon stage de fin d'études, j'ai travaillé également dans une agence de travail temporaire et ensuite j'ai fait du recrutement un peu plus classiquement, j'ai envie de dire en entreprise. Et aujourd'hui, effectivement, le job que j'occupe est un peu différent, en ce sens que j'ai en charge de coordonner les activités de recrutement. Et encore une fois, par rapport à ce que je disais juste avant votre question, c'est qu'on est dans une organisation qui est très décentralisée, c'est-à-dire que moi je coordonne, je suis chef de personne et je ne fais-moi même pas de recrutement. C'est à dire que je dois faire en sorte de mettre à disposition de mes clients internes qui sont nos filiales, les meilleurs outils, les meilleures méthodes, les meilleurs process, les meilleurs événements pour qu'ils puissent être dans les meilleures conditions pour recruter. Cela s'applique particulièrement au territoire France sur lequel il y a une centralisation assez forte. Mais on est quand même globalement dans une logique décentralisée, en ce sens qu'aujourd'hui, j'ai de plus en plus de contacts avec des personnes qui font du recrutement à Hong-Kong, en Australie, à Londres, etc. Mais aujourd'hui, je n'ai pas de valeur ajoutée pour dire au DRH de l'Angleterre ou au DRH de Hong-Kong comment il doit faire des recrutements, sachant que je ne connais moi-même pas ni le marché local ni la culture, je n'ai pas forcément de réseau avec des cabinets sur place, etc., etc. C'est là tout le paradoxe de centralisation assez forte en France, notamment sur les outils, les process etc., et de décentralisation quand même globale du métier de recruteur. Ensuite pour recruter, on a des différents chemins on va dire. On a déjà historiquement et culturellement chez Batimentor 1\* une concentration des énergies qui est très forte sur l'alternance, les VIE et les stages. Ce qui veut dire que notre premier levier de recrutement, c'est celui-là, c'est-à-dire que notre objectif c'est de transformer le plus possible l'essai, si je puis dire en tout cas, des gens qui nous auraient fait confiance pour un VIE, un stage ou une alternance. C'est le cas dans beaucoup d'entreprises, mais c'est quand même très fortement ancré chez Batimentor 1\*, puisqu'on a l'étiquette d'être sans doute l'entreprise la meilleure pour former les jeunes ingénieurs de la construction. Donc c'est vrai qu'aussi, assez naturellement, les profils plus jeunes se tournent vers Batimentor 1\* parce qu'on a cette casquette qui est unanimement reconnue. Mais je manque peut-être un peu d'objectivité... Donc ça c'est quand même le premier levier de recrutement.

Le deuxième levier de recrutement qui est du recrutement que j'appelle indirect, c'est la mobilité. Il y a énormément de mobilité au sein du groupe, des mobilités qui peuvent être fonctionnelles ou qui peuvent être géographiques. C'est-à-dire je suis aujourd'hui conducteur de travaux à Limoges, demain je suis conducteur de travaux à Kinshasa. Mais aussi des mobilités fonctionnelles, c'est-à-dire je suis aujourd'hui contrôleur financier et demain je suis

responsable RH. Ça, c'est une autre manière de recruter, si je puis dire, en tout cas de répondre à des postes ouverts. Ensuite, pendant très longtemps, en tout cas moi quand je suis rentré dans le groupe il y a quinze ans, on était Batimentor 1\* et ça suffisait. C'est-à-dire qu'on avait beaucoup de candidatures et c'était un peu le choix du roi, dit autrement le rapport de force il était complètement opposé à celui d'aujourd'hui, c'est-à-dire que l'entreprise était vraiment en position de force. Et aujourd'hui, je ne vous apprend rien, le marché s'est complètement inversé, il est complètement saturé, il n'y a pas de candidat / candidate et surtout les attentes des candidats / candidates ont fortement évolué. Donc la promesse historique de Batimentor 1\* qui était de dire "Viens chez nous, fais tes 42 ans chez nous, tu ne vas pas t'ennuyer pendant 42 ans", c'est évidemment un message qui n'est plus du tout audible aujourd'hui par le public qu'on cible. Donc ça déjà aussi, c'est quelque chose un peu nouveau. Ce qui veut dire que tous ces éléments compilés les uns avec les autres induisent le fait que notre manière de recruter change. Et c'est pour ça qu'il y a maintenant cinq ans, on a créé des cellules centralisées de recrutement puisque dans le rôle historique du RH chez Batimentor 1\*, vous êtes ce qu'on appellerait ailleurs un RRH, c'est-à-dire que vous gérez tous les métiers de la fonction RH sur votre périmètre. Ce qui veut dire que le RH qui a 20 postes ouverts, il doit s'occuper de ses recrutements mais il doit aussi s'occuper de l'intégration, de son *onboarding*, de ses relations sociales, de son plan de formation etc. etc. Et donc il y a cinq ans, on a commencé à créer des cellules centralisées de recrutement pour se dire on crée des cellules d'expertise qui sont dédiées au recrutement et ce qui permet aussi aux RH de se reconcentrer sur une partie importante de nos métiers qui est le climat social et l'accompagnement de la gestion de carrière des collaborateurs. Ces cellules centralisées, elles ont mûri aussi avec le système. C'est à dire qu'aujourd'hui, il coexiste des cellules qui n'ont pas tout à fait le même rôle. Certaines de ces cellules sont des cellules qu'on devrait appeler des cellules de *sourcing* : elles approchent les candidats et candidates, elles les sourcent et les envoient à un responsable RH qui prend le relais. Il y a d'autres cellules, elles ont complètement court circuité, je fais de la provoc' en utilisant ce mot-là, le rôle du RRH, c'est-à-dire qu'elles gèrent tout le process jusqu'à la proposition d'embauche. Et en fait, le RRH ne rencontre finalement le candidat qui devient collaborateur que le premier jour de son arrivée.

**Marthe :** D'accord, mais qui compose ses cellules. Du coup, c'est quel genre de personnel ?

**Répondant :** C'est que des gens quasiment qu'on a recruté de l'externe, qui venaient de cabinets de chasse ou de cabinets de recrutement. Parce qu'encore une fois il faut une expertise, savoir-faire de l'approche directe, gérer un vivier, etc., c'est des compétences qu'on avait assez peu chez Batimentor 1\*.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** Et donc vous avez ces différents systèmes qui coexistent, certains qui font que du *sourcing*, certains qui font tout le processus de recrutement et qui passent la main au moment du *onboarding* au sens premier jour d'arrivée, et d'autres où c'est un peu un équilibre entre les deux : ce n'est pas tout à fait écrit comme ça, mais bon ça dépend un peu de la confiance qui s'est instaurée entre le RRH et le recruteur. Ça dépend aussi de la maturité de la cellule. Donc, je dirais que moi je ne veux surtout pas imposer un modèle, je veux juste un modèle qui soit le plus efficace par rapport à un contexte donné. En Angleterre, ils sont plutôt dans un système où le RRH ne voit le candidat que le premier jour. En France, on est un peu moins mature sur ce sujet-là et du coup c'est plus compliqué.

**Marthe :** Je comprends. Et au sein de ces cellules, vous savez un peu comment ça se passe ? Moi pour vous dire, toutes les phases m'intéressent, mais particulièrement la pré-sélection et la sélection. Est-ce que vous savez comment ils procèdent ? Un candidat qui se présenterait par exemple, qui il va rencontrer ? Est-ce qu'ils recrutent à plusieurs ? Avec des outils ? Est-ce que vous avez une vision là-dessus ?

**Répondant :** Là le process, il n'est pas aujourd'hui uniformisé. On essaye de réduire le nombre de *steps* qu'il peut y avoir pour le candidat, parce que le candidat étant plus volatile que par le passé, si on a un process trop long, on peut perdre un candidat de qualité alors même qu'il était peut-être intéressé par Batimentor 1\*, mais qui va être appelé par ailleurs etc. Donc généralement on essaie de faire en sorte que, encore une fois ça va être bientôt écrit, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui, on essaye d'être dans un process où il y a maximum deux entretiens. Les entretiens de la cellule peuvent complètement être dans un format digitalisé, c'est-à-dire de la préqual' téléphonique et ensuite éventuellement une visio quel que soit l'outil. Par contre, très souvent quand même, comme dans notre process un candidat ne peut pas être recruté sans qu'il ait vu un manager, le manager essaie généralement quand même de faire en sorte que la rencontre se fasse de visu sur chantier, dans une agence, dans un bureau... j'ai envie de dire peu importe. Même si ça peut être une contrainte pour certains candidats qui sont en poste, etc., on essaye quand même de créer ce contact, parce que ça reste quand même une rencontre un recrutement. Et il y a quand même aussi certains candidats qui nous demandent : des fois on peut être dans des process courts et on dit aux candidats "bah tu ne vas pas rencontrer le manager" et c'est plutôt le candidat ou la candidate qui dit "moi je veux absolument savoir avec qui je vais travailler, donc j'ai besoin de rencontrer la personne". En tout cas, c'est vrai qu'on est dans un process culturel chez Batimentor 1\* où la filière RH est extrêmement impliquée dans la décision de l'entreprise, ce qui veut dire que ça n'arrivera jamais chez Batimentor 1\* un recrutement sans que la personne ait vu le RH. Et a contrario on essaye de limiter au maximum les recrutements qui pourraient se faire sans que le manager ait vu le candidat ou la candidate. Ça répond à votre question ou pas ?

**Marthe :** Oui, oui, oui, ça y répond. Mais du coup, en pré-sélection et en sélection, c'est l'entretien, l'outil, la méthode que vous utilisez, c'est l'entretien ?

**Répondant :** Oui. En fait nous on n'a pas culturellement des *assessment*, par exemple collectifs, ou quelque chose comme ça, ce n'est pas quelque chose qu'on fait. On a pu faire de manière extrêmement temporaire, sur des programmes de *graduates* par exemple, les choses comme ça, et on a historiquement pour des très hauts niveaux de poste, on peut mettre un cabinet qui nous accompagne plutôt sur la posture, l'identification du potentiel, etc. Et on a depuis deux ans, mais ce n'est pas obligatoire dans le process, c'est une possibilité qui est donnée aux RH de faire passer un test de personnalité avec la solution qui s'appelle Perso'lution\* qui vient voir dans quelle mesure la personne est compatible naturellement avec notre code culturel, c'est plutôt comme ça qu'il faut le voir. Ce n'est pas un test qui vous dit, il n'y a pas beaucoup de tests qui font ça, mais qui vous dit vous êtes un bon ou un mauvais candidat, c'est vous êtes adapté ou pas à un environnement, ce qui est un peu différent.

**Marthe :** D'accord, donc vous voulez dire que Perso'lution\* a calibré une solution pour vous ?

**Répondant :** Ça, c'est pareil. C'est un outil qui est assez personnalisable : il y a deux options, soit vous faites juste un test de personnalité, et ça vous permet de dire "ok, j'ai vu un candidat ou une candidate, j'ai des questionnements sur un ou deux points et grâce à ce test, je peux me conforter ou non et je peux éventuellement", selon quand vous faites passer de test, "m'appuyer sur les résultats du test pour rebondir avec le candidat ou la candidate". Ça, c'est le chemin, on va dire prioritaire que propose Perso'lution\*. Ou alors vous pouvez vraiment dire, ce n'est pas ce qu'on a développé chez nous, mais d'autres entreprises l'ont fait, je ne peux pas les citer parce que même si j'ai rencontré voilà, c'est l'inverse : ils ont déterminé une rosace de valeurs et de compétences, et si vous ne rentrez pas dans la rosace vous n'êtes pas recruté. Moi je ne veux surtout pas rentrer là-dedans, parce que pour moi, c'est créer des clones. Et moi, ce qui m'intéresse, c'est la diversité des profils.

**Marthe :** Vous le voyez vraiment comme un support du coup, si je comprends bien.

**Répondant :** Complètement, complètement. Parce qu'en fait, c'est ce qui est passionnant dans le recrutement c'est que c'est une science inexacte et que du coup, déjà l'humain, la rencontre, joue pour beaucoup. Moi je reste philosophiquement convaincu qu'il n'y a pas de bon ou mauvais candidat, mais qu'il y a des gens qui sont adaptés ou pas à un contexte. Et du coup, ben en fait, parfois, on peut avoir des doutes en entretien. Par exemple, là, on a un échange tous les deux, vous allez avoir une idée sur moi, je vais avoir une idée sur vous, peut-être qu'elle est complètement fautive. Et donc les tests, qui sont en tout cas scientifiquement validés, peuvent quand même nous permettre de nous conforter ou non dans des choses qu'on a ressenties. Et en plus, moi j'aime bien faire le test en amont de l'entretien parce qu'encore une fois, ça peut aussi être sur des points de questionnement, et de directement en parler avec la personne, elle sait qu'elle a passé le test, elle a eu les résultats du test. Donc de dire, "voilà, il semblerait, d'après le test, que vous êtes plutôt positionné par exemple dans de l'introversion. Comment elle s'exprime chez vous ? Dans quelle situation ? Etc. Donc ça peut être de ne pas juger la personne mais d'essayer de comprendre comment cette personne va être en possibilité de réussir, chez nous en l'occurrence.

**Marthe :** Je vois... Et souvent les résultats vous surprennent ou cela coïncidait avec votre intuition ?

**Répondant :** À force, il y a quand même pas mal de choses qui sont, et heureusement, on est assez proches de la vérité. Mais après, on n'est pas des psychologues. Et puis le moment de l'enquête de passer le test peut aussi jouer, de passer une mauvaise journée, vous avez mal dormi, je n'en sais rien... donc il faut toujours prendre du recul, et c'est pour ça que pour moi, la rencontre et l'échange sont primordiaux. C'est-à-dire qu'il y a des entreprises qui, semble-t-il, ne recrutent qu'à travers ces tests sans jamais voir la personne. Bon, chacun fait ce qu'il veut, mais ça m'interroge.

**Marthe :** Oui, je comprends. En tout cas, vous, c'est une limite que vous ne voulez pas franchir si je comprends bien.

**Répondant :** En tout cas pas aujourd'hui.

**Marthe :** Vous me disiez, les différences de processus que vous pouvez faire et de méthode, par exemple, le recours à ces outils ou même le double entretien... Quels sont les facteurs de variation de votre processus ? Je pense par exemple à la rareté du profil ou à des secteurs, des métiers particuliers. C'est quoi vos variables ? Vu qu'il n'est pas pour l'heure uniformisé, vous voyez, c'est la cellule avant tout qui choisit ou... ?

**Répondant :** En fait, ça c'est personnel comme question. Pourquoi ? C'est que ça dépend de la manière dont je vois mon job. C'est à dire soit je passe ma journée à casser la gueule et dire "vous êtes des cons, vous ne faites pas ce que je vous demande", je ne suis pas sûr que ce soit très épanouissant pour moi et je ne suis pas sûr qu'elle le prenne très bien. Soit j'essaye d'être pragmatique, pour me dire ok, il y a des choses sur lesquelles ce n'est pas négociable. "Vous utilisez notre outil de recrutement, ça par exemple c'est non négociable". Après, "ok, j'entends que par rapport au positionnement du RRH en U-K, la cellule puisse avoir un rôle différent, ça je vous laisse savoir quel est le process qui est le plus pertinent". Par contre, si demain, je dis n'importe quoi, je dois m'apercevoir que les candidats ne reçoivent pas de réponse négative par exemple. Là, par contre, c'est des sujets que je considère comme non négociables, donc je dois mettre en place un process qui permette de dire je garantis à tout candidat ou candidate une réponse, et ça, en fait, je ne te demande pas ton avis, il faut que tu le fasses. Ça doit être un standard sur lequel Batimentor 1\* peut s'engager. Donc en fait, moi j'essaie d'être le plus conciliant possible entre ce qui est pour la direction générale que je représente un point non négociable ou ce qui peut être de l'adaptation locale par rapport soit à un marché, à une pénurie particulière ou il peut y avoir différentes variables. Mais en tout cas, on essaie d'être le plus souple possible, encore une fois, pour être au plus proche des problématiques locales. Moi, mon job, je suis payé pour être un facilitateur, hein je ne suis pas payé pour mettre des contraintes.

**Marthe :** Bien sûr, bien sûr. Mais ce que je voulais dire, c'est que les cellules, elles, se répartissent géographiquement, par métiers, vous voyez, comment ?

**Répondant :** Ça dépend. Il y a des cellules qui sont localisées, donc en régions par exemple. Il y a des cellules qui sont au siège, parce que finalement, quand on fait du *sourcing*, l'approche directe, qu'on soit à Limoges ou à Strasbourg, on peut faire le job de la même manière. Et il y a de plus en plus des cellules qui sont à l'intérieur même d'une cellule spécialisée sur des niches de métiers ou sur des séniorités de profils. Je m'explique : les cellules qu'on a créées en Ile-de-France en septembre dernier, aujourd'hui, on a fait une cellule avec deux personnes. Ces deux personnes ne sont absolument pas en capacité de gérer l'ensemble des volumes de recrutement qui sont les nôtres. Ça veut dire que pour l'instant, on est dans un système qui coexiste où la cellule vient aider le RRH, il continue à faire lui-même du recrutement et donc vient aider le RRH pour les postes qui sont définis. Par exemple chez nous, c'est un exemple que je prends au hasard, mais on pourrait dire que tous les postes en travaux, plus seniors que "chef de service", c'est la cellule qui gère. C'est un exemple hein, pour faire vraiment de nos cellules des experts qui s'inscrivent en complémentarité avec le travail du RRH. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, même dans les cellules qui ont cinq ou six ans d'existence et qui sont beaucoup plus staffées que celle dont je viens de vous parler, le RRH n'a pas encore réussi complètement à abandonner les activités de recrutement, c'est-à-dire qu'il est toujours amené à en faire, je mets un petit peu à part le U-K où comme je l'expliquais tout à l'heure eux ils ont complètement changé de modèle et ils ont la maturité suffisante pour avoir fait complètement évoluer le modèle.

**Marthe :** Je comprends. Il intéressant votre processus. J'essaye de prendre un peu de hauteur et de me demander aussi, vous m'avez parlé de cette plateforme que vous utilisez pour certains profils, les tests de personnalité.

**Répondant :** Oui, c'est Perso'lution\*.

**Marthe :** Ok. Pourquoi vous avez décidé d'avoir recours à ce type d'outils ? Quelle est la valeur ajoutée pour vous ? Ou en tout cas, qu'est-ce qu'elle vous permet de résoudre que vous n'aviez pas avant ?

**Répondant :** En fait, c'était encore une fois dans l'optique d'accompagner les recruteurs à se dire ok, on a un métier qui est complexe, qui est à fort enjeu, euh l'erreur est évidemment humaine, l'erreur d'appréciation, et ça vaut pour le candidat aussi d'ailleurs. Du coup, comment est-ce qu'on peut vous mettre à disposition un outil qui va vous permettre encore une fois d'essayer de lever des zones de doute et de le faire en transparence avec le candidat. C'est pour moi vraiment un outil d'aide à la décision, en tout cas dans sa fonctionnalité première, c'est-à-dire que Perso'lution\* est un outil qui sert entre autres à ça. Après, il y a une autre raison qui est que cet outil est particulièrement puissant aussi pour les mobilités fonctionnelles, qui est pour moi un enjeu très fort dans l'entreprise. Ce n'est jamais une logique unique. Mais en tout cas par rapport à votre question plus liée au recrutement, c'était plutôt d'aider, d'accompagner et de rassurer parfois les RH recruteurs.

**Marthe :** Et vous en êtes satisfaits à ces niveaux-là ?

**Lui:** Plutôt, puisque c'est plutôt une solution qu'on est en train de développer de plus en plus, donc de plus en plus de licences, donc c'est qu'a priori ça répond à un certain nombre d'enjeux, même si encore une fois, certains l'utilisent plus avec une logique de mobilité que de recrutement et qu'on n'est pas là non plus dans un système que j'ai voulu rendre obligatoire, c'est-à-dire que c'est un outil qui est mis à disposition des RH, ils peuvent l'utiliser ou non et qu'ils peuvent utiliser ou non de manière systématique, c'est-à-dire que certains l'utilisent pour tous les recrutements qu'ils ont, d'autres c'est que j'ai une short-list, je fais passer le test à la short-list et ça peut peut-être m'aider à faire le meilleur choix. Certains le vendent vraiment de manière systématique parce que ça peut aussi être une expérience qu'on fait vivre aux candidats, parce que le test il est partagé instantanément au candidat, ce qui n'est pas le cas de tous les tests, le candidat peut aussi lui se l'approprier, s'en resservir. Et comme Perso'lution\* est intelligent, c'est une solution qu'on peut en un clic mettre sur son profil LinkedIn, c'est-à-dire quelque part, je peux dire "ben moi je décide de partager mon résultat à tout le monde". Donc leur outil est intelligent par rapport à ça parce qu'il permet encore une fois, quand vous allez dans un cabinet de recrutement, 90 % du temps vous n'avez jamais les résultats du test que vous avez passé, ce qui est complètement frustrant intellectuellement. Là le candidat, il a instantanément les résultats.

**Marthe :** Je vois. Et pour vous, quelles seraient les limites de ce genre d'outils ?

**Répondant :** Les limites ça peut être une limite organisationnelle, c'est-à-dire que si vous avez, je dis n'importe quoi, 300 recrutements par an à faire sur votre périmètre, je ne suis pas bien sûr que vous ayez le temps de faire passer le test à tout le monde et de debriefer tout le monde,

puisque l'engagement qu'on prend en faisant passer le test, c'est de faire le débrief avec le candidat ou la candidate. Donc la seule limite, c'est le temps finalement. Et de se dire aussi peut-être que ce test est au jour on se parle, même si Perso'lution\* n'est pas d'accord avec moi, peut-être pas complètement adapté au premier niveau de qualification. Et chez Batimentor 1\*, on recrute beaucoup de compagnons, ce qu'on appellerait ailleurs des ouvriers pour lesquels, enfin en tout cas c'est pas du tout un test qu'on leur fait passer et je ne suis pas sûr du tout que ce soit un test qui soit adapté. Ce serait une deuxième limite.

**Marthe :** Je comprends, mais je vois que le temps file, je ne sais pas s'il vous reste...

**Répondant :** On peut prendre, plus beaucoup, mais on peut prendre encore un peu de temps parce que je suis très bavard et j'ai l'impression de ne pas du tout vous avoir aidée là donc...

**Marthe :** Si, si, vous m'aidez bien. Pour avoir le schéma complet, ce serait un premier entretien avec la cellule, même si bien sûr le processus varie, je l'ai bien compris, mais vos exigences en tout cas c'est entretien avec la cellule de recrutement - partie RH, entretien avec le manager et les méthodes et les outils, donc par exemple le test ils se situent après l'entretien...

**Répondant :** Alors ça c'est pareil, c'est-à-dire que Perso'lution\*, dans leur schéma, eux c'est tout candidat passe le test avant l'entretien. Moi ce que j'ai préconisé, mais encore une fois, l'utilisation n'est pas tout à fait la même en fonction de plein de raisons, aujourd'hui c'est plus utilisé chez nous, j'ai une short-list de deux ou trois candidats qui sont vraiment de qualité, mais il va bien falloir que je fasse une proposition à un seul candidat et je leur fais passer le test qui peut peut-être m'aider encore une fois, de comprendre un certain nombre de choses du candidat ou de la candidate, de confirmer ou non un certain nombre d'hypothèses... Donc la plupart l'utilisent plutôt en fin de process.

**Marthe :** Ok, et vous l'avez adapté cet outil selon vos exigences particulières ou non ? Vous me disiez qu'il y avait deux approches : celle qui voyait s'ils rentraient dans le moule ou pas, vous avez choisi de ne pas le faire, mais est-ce que vous avez pour autant donné des critères ?

**Répondant :** Pas aujourd'hui. C'est-à-dire qu'on se base sur l'outil tel qu'il existe mais on n'a pas créé de rôles modèles dans l'outil. Peut-être que ça viendra, je n'en sais rien, en tout cas, ce qui est intéressant dans ce type de test, ce n'est pas quelque chose qu'on a fait mais demain, on pourrait imaginer qu'on fasse passer ce test à tous les talents de l'entreprise et que d'un coup, peut-être qu'on va se rendre compte que tous les talents de l'entreprise ont à peu près le même profil. Je trouverais ça inquiétant, mais peut-être, je n'en sais rien je n'ai pas la réponse parce que ce n'est pas quelque chose qu'on a fait. Donc après ça, ça pourrait nous permettre de se dire ok, on sait que pour être un talent chez nous, il faut ça. Ou à contrario, prendre l'effet inverse et se dire ok, nos talents ils sont déjà plutôt construits comme ça, comment est-ce qu'on va chercher des profils qui ont de la complémentarité par rapport à ces talents.

**Marthe :** Mais ça c'est notamment le risque de clonage que vous évoquiez tout à l'heure non ?

**Répondant :** Exactement.

**Marthe :** Je comprends. Et les entretiens, ils se passent en one-to-one ou il y a plusieurs personnes, comment cela se passe ?

**Répondant :** Alors là aussi, deux hypothèses qui dépendent surtout de l'agenda des uns et des autres. Généralement, dans notre process, c'est plutôt d'abord le RH et ensuite le manager, les deux entretiens pouvant être à la suite, au sens temporel du terme. Ou on essaye aussi parfois, alors ça dépend de la maturité qu'a le recruteur avec le manager, mais de faire l'entretien de manière conjointe ce qui permet de faire gagner du temps à tout le monde. Mais là aussi, ça dépend aussi un petit peu des managers, c'est-à-dire qu'il y a certains managers qui veulent voir tous les candidats et des managers qui disent ok tu me fais une short-list de deux candidats que tu as déjà vu et puis on décide ensemble.

**Marthe :** D'accord, donc parfois l'entretien RH suffit pour entre guillemets, disqualifier, parfois non et c'est vraiment la décision des deux ?

**Répondant :** Oui, mais en tout cas ça ne doit normalement pas arriver qu'un manager dise je veux cette personne, que le RH ne valide pas et que la personne soit quand même recrutée.

**Marthe :** Oui, cela doit forcément être un consensus ?

**Répondant :** Pour moi ça fait partie des non négociables ça.

**Marthe :** Je vois, écoutez je ne vais pas vous retarder Bernard\* mais merci beaucoup. Est-ce que pour vous, il y a quelque chose d'autre qu'on ne s'est pas dit et que vous estimez important de me communiquer ?

**Répondant :** Oh, tant de choses ! Je suis très bavard, je ne suis pas synthétique et je suis passionné, donc ça fait beaucoup de choses en même temps qui ne permettent pas forcément de toujours faire les choses dans le bon timing. Dit autrement, si vous avez d'autres questions précises, vous n'hésitez pas.

**Marthe :** Peut-être que je vous resolliciterai alors. En tout cas, je vous remercie beaucoup vraiment.

**Répondant :** Je vous en prie, avec plaisir.

IV) Entretien Elias\*, entreprise Batimentor 2\*

Date de l'entretien	13/06/2022
Lieu de l'entretien	Visioconférence via Teams
Durée de l'entretien	1h03

Organisation	Grande entreprise
Secteur	Construction
Fonction	Responsable du recrutement
Ancienneté dans le poste / organisation	Plus de 4 ans d'ancienneté dans le poste et dans l'organisation
Genre	Masculin

**Répondant :** Oui, je veux bien une présentation, que tu me dises ce sur quoi est ton mémoire et ce que tu attends du coup de moi lors de cet échange.

**Marthe :** Ok super. Je m'appelle Marthe Libfeld-Jégou, je suis étudiante mais là c'est mon dernier Master 2 au CFFOP, que tu connais peut-être, en ressources humaines. J'ai choisi un master de recherche donc c'est pour ça que j'ai un mémoire à effectuer et ce qui m'intéressait de par mes expériences passées, c'était plus les RH et le recrutement en particulier. J'ai déjà fait un stage dans ce domaine-là qui m'avait bien plu et du coup je me suis dit, comme le sujet était vraiment libre pour mon mémoire, que je voulais étudier les processus de recrutement qui sont extrêmement variés dans les organisations, je me suis plutôt centrée sur les entreprises, pas forcément les organisations publiques. Donc mon mémoire est une étude entre les RH, la stratégie et les aspects organisationnels, et mon objectif un peu, c'est d'avoir une image des processus, des schémas de recrutement d'un candidat. J'ai approché différentes entreprises et donc avoir en tête tout le processus, que ce soit les actions, les méthodes, les outils, les acteurs impliqués et en particulier les phases de présélection et de sélection des candidats, mais l'intégralité du process m'intéresse.

**Répondant :** Et tu as interviewé qui comme entreprises du coup ?

**Marthe :** C'est un peu confidentiel, si ça ne t'ennuie pas je préserve pour tout le monde l'anonymat.

**Répondant :** Pas de soucis.

**Marthe :** Mais en général ce sont des grosses entreprises.

**Répondant :** Et tu as occulté toute la partie cabinet de recrutement qui a une vision totalement différente du recrutement qu'une entreprise ou tu en parles également ?

**Marthe :** Non, pas spécialement. Après j'ai approché aussi des cabinets de conseil qui ont aussi un peu une approche différente, en général, mais des cabinets de recrutement vraiment spécialisés dans le recrutement, non.

**Répondant :** Ok, ok, ok. Est-ce que t'as besoin que je me présente ?

**Marthe :** Oui, avec plaisir, je t'en prie.

**Répondant :** Alors je vais y aller assez brièvement. J'ai vu qu'on était tous deux de la fac de droit de Rennes, à la base, moi plutôt côté droit social. Et j'ai commencé deux ans en cabinet de recrutement, là ça fait quatre ans et demi que je suis chez Batimentor 2\* et aujourd'hui mon scope à moi, je pilote tout le recrutement pour la partie France, des profils un peu complexes, plutôt confirmés et en ce moment je donne également quelques coups de main pour l'international. En ce moment, je suis vraiment sur des recrutements de niche, typiquement dans le nucléaire où c'est très complexe. Auparavant, j'ai fait pas mal de recrutements de masse puisque je m'occupais de toute la partie stagiaires et alternants pour les trois entités juridiques françaises de Batimentor 2\* mais qui sont encore dans mon scope aujourd'hui mais j'ai quelqu'un qui s'en occupe en direct. Je te laisse la main maintenant.

**Marthe :** Justement, j'aimerais bien avoir ta vision, ce qui m'intéresse aussi, c'est de voir ce que tu priorises, ce que tu me présentes. J'aimerais bien, si ça te convient, que tu me présentes le schéma du processus que tu suis pour recruter des personnes. C'est comme tu veux, s'ils sont variés, si le processus n'est pas uniformisé, peut-être m'en présenter un sur un des profils de poste que tu trouves particulièrement intéressant ou me dire comment toi, en tant que recruteur, tu vas suivre un candidat.

**Répondant :** Effectivement, t'as plein de process différents selon le style de recrutement que tu fais, selon est-ce que c'est un recrutement unique ou est-ce que c'est un recrutement de masse. Je peux te parler de plein de choses, typiquement je ne sais pas si tu connais la notion de RPO ? C'est quand tu fais appel à des personnes spécialisées qui viennent te donner un coup de main en entreprise pour faire du recrutement de base sur un même poste, c'est complètement différent d'un recrutement hyper spécifique avec des compétences très particulières. De manière générale, ce qu'on fait chez nous, il y a une chose qui est toujours primordiale pour le recrutement, c'est de bien valider que le besoin soit budgétisé. Pour ça, on rédige ce qu'on appelle une DIE (demande d'investissement emploi), en fait, c'est l'opérationnel qui t'envoie une demande d'investissement emploi qui te donne toutes les grandes lignes du poste : le statut, la rémunération, les compétences spécifiques, la mobilité, etc. ... qu'ils recherchent et une fiche de poste. Celle-ci tu la retravailles avec lui, la fiche de poste, et ensuite c'est signé par le manager. Quand le manager signe, ça veut dire que le besoin est réel et budgétisé est donc que tu peux commencer ta recherche. À partir de là, la première étape, c'est la publication d'une fiche de poste, en ligne, pas toujours si le besoin est confidentiel mais c'est rare et la fiche de poste tu la publies sur le site carrières de ton entreprise ainsi que sur différents outils, via généralement les ATS, là tu vas le mettre sur Pôle Emploi, sur l'Apec, sur Indeed, sur tout un tas de jobboards avec lesquels on a des accords et on travaille. Ensuite, t'as plusieurs solutions : soit tu reçois des réponses annonces sur ton ATS, auquel cas t'as tes candidatures, soit t'as aucune réponse et là tu te lances plus sur de la chasse. De la chasse, plus aller sur tous les différents jobboards, les réseaux sociaux, LinkedIn... Je t'avouerais que ça m'arrive vraiment rarement de faire de la chasse pure comme je pouvais faire quand j'étais en cabinet de recrutement, où là tu appelles l'accueil d'une entreprise, t'as un petit scénario et le but c'est d'avoir la personne que tu souhaites au téléphone. C'est assez intéressant à faire la chasse pure,

ça peut être assez stressant au début, mais ça se passe bien. Après les réponses annonces en fait il trie tes candidatures au fur et à mesure, sachant que nous on a des procédures assez strictes, encore plus pour les candidatures internes mais également pour les candidatures externes car on doit faire un retour dans le mois à la personne qui postule. Le retour soit il est fait de façon orale, soit quand t'as beaucoup de recrutements, malheureusement parfois c'est un mail automatique. Il y a des postes pour lesquels tu mets une annonce, t'as 400 CV en 2 jours et d'autres où t'as 5 candidatures en six mois.

**Marthe :** Et justement excuse-moi mais en entrants du coup en réponse annonces, vous exigez quoi comme pièces ? Quels outils vous utilisez ? Donc CV et d'autres choses ou d'autres supports de présélection ?

**Répondant :** Moi j'ai juste besoin du CV, en fait ça c'est vraiment mon avis personnel à moi, les lettres de motivation je ne les lis pas, pour la simple raison que quand moi j'en avais fait étant plus jeune, je me rappelle très bien être allé sur internet pour regarder comment faire, ensuite je les ai faites corriger par mes parents, par mes amis etc. Je trouve que c'est de moins en moins personnalisé. En fait, si tu veux, je préfère passer un coup de fil aux candidats et savoir en cinq minutes ce qu'il veut faire, etc. Ça me semble beaucoup plus humain que lire un truc qui a sûrement été relu par plein de personnes, corrigé etc.

**Marthe :** Je comprends. Ce qui te dérange, c'est que ce ne soit pas fait par la personne ?

**Répondant :** En fait, si tu veux ça me prend presque moins de temps d'appeler la personne et d'échanger brièvement avec elle. Ça fait un contact en plus. Déjà, la personne sait que j'ai eu son CV, et puis ça me parle tout de suite plus quoi. Par contre, t'as des opérationnels qui demandent des lettres de motivation, il n'y a pas de soucis et je leur donne mais moi, personnellement, ce n'est pas comme ça que ça va plus m'attirer. Moi je recherche un CV nickel, qui tient en une page où tu comprends tout de suite ce que la personne a fait et ce qu'elle veut faire, quelque chose de synthétique et de bien fait. Moi pour le coup je suis très maniaque, donc il faut beaucoup de rigueur sur un CV. C'est ce genre de petits détails qui fait une différence.

**Marthe :** Je comprends. Donc le CV et après tu prends contact avec les candidats avec qui tu souhaites t'entretenir et tu respectes l'exigence de réponse dans un mois.

**Répondant :** En fait, on est une entreprise qui reçoit énormément de candidatures, donc ça c'est dans un monde idéal. Moi, je sais que mon équipe, de trois personnes, je leur demande combien ils ont de candidatures à traiter et je leur dis "attention là tu as tant de candidatures à traiter sur telle offre, fais des réponses". Je ne sais pas si tout le monde est aussi rigoureux dans le groupe sur ça, après moi c'est mon métier de recruter donc je suis très à cheval là-dessus. Et après, dans notre ATS en fait tu peux suivre tout le cycle de vie d'une candidature : réponse négative, premier entretien téléphonique, entretien avec le RH, entretien avec le manager, recruté... En fait, le recrutement a beaucoup évolué depuis quelques années avec toutes les notions de RGPD, etc. maintenant tu ne peux plus avoir les *mappings* comme on pouvait faire il y a encore quelques années ou ça ressemble à des gros tableaux Excel où t'as toutes les informations liées aux candidats, les cabinets de recrutement sont très friands de ce genre de choses, en fait c'est plus possible maintenant de faire ce genre de chose. Quand tu postules typiquement, tu donnes

ton accord je crois que c'est 2 ou 5 ans pour conserver les données, ça ça a vraiment changé le métier de recruteur.

**Marthe :** Oui, mais ça vous permet quand même d'avoir un vivier dans lequel piocher ?

**Répondant :** Ouais.

**Marthe :** Je comprends, je te laisse poursuivre peut-être ? Donc après, j'imagine qu'il y a une rencontre, c'est un peu informel le premier call avec toi ? C'est quoi après tout le parcours qui s'ensuit ?

**Répondant :** Encore une fois, tu as plein de types de recruteurs, moi je pense que je suis plutôt bienveillant avec le candidat. Je les tiens énormément au courant, je les appelle, je pense que c'est aussi parce que j'étais en cabinet avant, tu vois. J'ai un premier entretien, où je prends tout un tas de notes sur plein de sujets différents. Ensuite, je fais ma synthèse à mes opérationnels qui rencontrent mon candidat. J'aime bien que mes cibles de recrutement soient hyper rapides, hyper courtes. Je n'aime pas les process à rallonge où tu as 5 ou 6 entretiens, ce n'est pas possible de fonctionner comme ça. Et en fait comme je pilote le recrutement, j'ai la chance d'avoir ma direction RH qui me fait plutôt confiance. Donc je rencontre le candidat, l'opérationnel le rencontre, parfois deux opérationnels si c'est des postes à hautes responsabilités, parfois plus si c'est vraiment des gros postes.

**Marthe :** Excuse-moi juste les opérationnels, ce sont les managers, du coup ?

**Répondant :** Oui ce sont les managers. Et puis, dans la foulée de l'entretien, tu vois même s'il faut faire des entretiens à 20h je fais mon entretien, en fait quand t'es recruteur tu te mets toujours en fonction des candidats. Parfois, t'as des candidats que t'essayes d'avoir pendant très longtemps, si t'es pas un minimum à leur écoute et leur service, tu loupes le candidat et donc tu loupes ton recrutement. Si tu l'as à 20h tu l'as à 20h, si tu l'as entre midi et deux tu l'as entre midi et deux, pas de sujet. Après moi j'ai tendance à les appeler dans la foulée de l'entretien avec l'opérationnel, pour avoir leur feedback à chaud, que je fais ensuite au manager. Et après c'est beaucoup de feedback, beaucoup de retours aux candidats, et puis, dans un monde vraiment idéal, imaginons que j'aie un candidat au téléphone le lundi, le mardi l'opérationnel l'ait rencontré, il faut que vendredi au plus tard le candidat ait une réponse. Ça c'est dans un monde idéal, après dans un monde plus réel, parfois t'as plusieurs candidats à rencontrer, tu ne peux pas rencontrer tous les candidats la même semaine ce n'est pas possible.

**Marthe :** Bien sûr, je comprends. Donc l'entretien RH, il est au départ qu'avec toi, ensuite effectivement tu les envoies aux opérationnels, ce qui fait varier le nombre tu me disais c'est selon quels critères ? Selon le poste ? Selon la rareté du profil ? Est-ce que c'est selon d'autres critères ?

**Répondant :** C'est plus selon le poste, en fait. Je peux te donner des cas de figure, typiquement là, je suis en train de recruter quelqu'un pour faire du business développement sur un secteur hyper de niche, que j'ai rencontré, qui a un profil vraiment exceptionnel je pense que c'est le meilleur candidat que j'ai rencontré, le DRH France de Batimentor 2\* l'a rencontré, le DRH commercial l'a rencontré, le directeur général du groupe l'a rencontré et le DRH du groupe va

le rencontrer, parce que c'est des profils hyper stratégiques, en fait. Mais généralement c'est plutôt un entretien avec moi, un avec un opérationnel, parfois deux avec des opérationnels, parce que parfois t'as des cas de figure où même s'il est rattaché à quelqu'un, le directeur général veut le voir pour X raison...

**Marthe :** Ok, je comprends, mais ce sera un ou deux entretiens, et pas un entretien avec deux opérationnels en même temps, c'est des entretiens tout le temps en one-to-one ?

**Répondant :** Non, non. Là celui que je t'ai cité où il y a eu plusieurs personnes c'était avec le DRH France et le directeur commercial en même temps. En fait t'as pas de schéma unique, les deux points de vue sont intéressants parce que si c'est du one-to-one après tu peux confronter, mais si les deux personnes sont aussi face au candidat, c'est pas mal aussi après pour échanger. Deux, c'est le maximum, pour moi si t'as plus de deux après t'as un déséquilibre trop important entre le candidat et le recruteur, et tu n'es pas sur un pied d'égalité. Par contre si t'es à deux contre un, enfin c'est deux et un, ça peut encore aller, ça permet de rebondir, de penser à des questions auxquelles l'autre n'a pas pensé. Et puis le candidat pour lui c'est un gain de temps, ça lui fait un entretien. Tu n'as juste pas de schéma libre.

**Marthe :** D'accord, ok, tu dis « pied d'égalité », plus par peur d'intimider le candidat ? Quels seraient les effets négatifs pour toi de justement dépasser ce nombre ?

**Répondant :** Imagine-toi face à trois personnes, ou si en face de toi t'as deux personnes, c'est je parle à qui ? Et t'es pas sur un pied d'égalité quand tu fais ça je trouve.

**Marthe :** Oui je comprends. Et ensuite, donc il y a ces deux entretiens-là et comment ça se passe au niveau des éventuelles divergences de jugement ? J'imagine que toi déjà tu fais un premier filtre, mais ensuite, comment se passe l'éventuelle discussion en phase de sélection avec les opérationnels ?

**Répondant :** Alors c'est rare qu'on se trompe, qu'il y ait vraiment un mauvais retour de la part des opérationnels, ça n'arrive pas souvent. Si on a vraiment un désaccord, on en parle, on pèse les pour et les contre et dans ce cas-là, c'est que je peux demander, je le fais assez souvent je t'avouerais, je demande assez fréquemment aux candidats des références. La prise de référence, c'est quelque chose qui peut vraiment aider à prendre une décision, notamment si c'est la prise de référence en interne. Imagine je recrute quelqu'un de chez des entreprises sur le même secteur que nous, il y a quand même de grandes chances que quelqu'un de chez nous le connaisse, parce qu'on a travaillé sur un même projet en regroupement, parce qu'ils ont fait la même école ou pour X raison. Et ça, ça aide pas mal. Et puis, une fois de plus, si on a un désaccord, pour le coup, il peut y avoir un entretien supplémentaire avec le manager. En fait, si tu veux la balance, l'équilibre est vachement dur à trouver entre je ne peux pas imposer quelqu'un au manager qui va encadrer une personne et moi je suis persuadé que cette personne pourrait faire. Si tu veux tu recrutes quelqu'un mais l'aspect personnalité d'un candidat, c'est super important. Tu ne recrutes pas que des gens qui te ressemblent ou qui vont bien s'entendre les personnes, il faut quand même un juste milieu. Moi je sais que dans mon équipe, je demande toujours aux personnes s'ils ont le sens de l'humour, c'est tout bête mais c'est hyper important pour moi, je ne veux pas voir quelqu'un dans mon équipe qui tire la gueule, qui va être de mauvaise humeur, qui va se vexer si on lui dit quelque chose. Tu vois, il y a quand même des compétences

personnelles qui sont obligatoires, indispensables en tout cas, après toutes les équipes sont différentes selon les postes, selon les métiers etc.

**Marthe :** Oui je comprends, et ça tu le souhaites pour l'ambiance de travail ?

**Répondant :** Ce n'est pas pour l'ambiance de travail mais c'est que pour être productifs il faut bien s'entendre. Je ne sais pas comment t'expliquer, c'est difficile, mais quand tu travailles avec quelqu'un sur un même plateau, il faut quand même qu'il y ait un minimum de bon feeling. Quelqu'un où tu sais que ça ne va pas matcher en termes de personnalité tu te dis bon bah... Enfin une fois encore, ça dépend des métiers.

**Marthe :** Oui, je comprends. Et ça, tu l'évalues comment ? Comment tu fais pour le savoir, quels sont des méthodes, tes outils ? C'est un point qui m'intéresse particulièrement.

**Répondant :** Pour évaluer la personnalité de quelqu'un ?

**Marthe :** Oui.

**Répondant :** Je suis plutôt à l'aise à l'oral, j'essaye toujours de mettre les gens dans de bonnes conditions quand je suis en entretien. C'est tout bête mais le candidat arrive, tu lui demandes comment ça s'est passé son chemin, tu lui proposes un café, tu peux parler un peu avec lui avant, après tu le raccompagnes à la fin l'entretien, tu reparles avec lui... Moi, je fais toujours des feedbacks à chaud aux candidats et en fait, tu te rends vite compte de comment sont les personnes. Typiquement, à chaque fois en fin d'entretien, je donne des conseils sur le CV de la personne, en disant "ça, ça va, ça ça va moins, ça vous en pensez quoi ?", et tu vois, quand je suis en entretien moi je ne parle que du pro : à la fin de l'entretien, moi je termine systématiquement par les centres d'intérêts de la personne sur le CV, comme ça on parle de façon un peu plus ouverte sur plein de choses et tu vois comment réagit la personne, tu peux lui poser des questions qui sortent un peu du cadre ... En fait quand t'es RH, t'es pas là que pour juger de l'aspect pro de la personne, tu vois typiquement là je suis en train de recruter dans la maintenance électrique dans le nucléaire, bah si tu veux, moi je ne suis pas technicien nucléaire. Il y a un moment je ne vais pas être la meilleure personne pour juger du professionnalisme de la personne. Par contre en qualités humaines, je ne suis pas mauvais pour en juger. Après tu vois, ce n'est pas pour du recrutement externe que je m'en suis servi, en fait on a lancé une campagne cet été à destination d'un public relativement jeune où on leur permet de partir pendant plusieurs années à l'étranger sur des chantiers différents, ouverts à tout type de métier, jusqu'à 30 ans. Et pour la première fois, je me suis servi de Perso'lution\* puisque c'était une campagne de masse. Tu connais Perso'lution\*?

**Marthe :** On m'en a parlé mais je suis curieuse d'avoir ton avis aussi, si tu veux me réexpliquer comme ça t'est utile.

**Répondant :** Alors je suis un peu mitigé sur cet outil parce que si tu veux c'est un outil où tu envoies un questionnaire aux personnes et, selon leur réponse ça te fait un schéma avec plein d'indicateurs particuliers : l'adaptabilité, le besoin d'équilibre vie pro vie perso ... T'as tout un tas de schémas. Et nous, avec mon collègue avec qui on a piloté cet événement, on a créé ce qu'on appelle un modèle prédictif, où en fait, tu expliques les compétences que tu recherches et

en fonction des réponses des personnes ça te fait un classement. Attends, est-ce que je ne pourrais pas te montrer à la rigueur ?

**Marthe :** Toi tu as eu la main pour créer le modèle et les soft skills que tu voulais ou c'est l'entreprise qui le fait ?

**Répondant :** Ah non c'est moi qui le fais. Je vais te partager mon écran, c'est confidentiel aussi. Tu vois ça ressemble à ça, en vert c'est les compétences que j'ai dit que je recherchais, celles qui sont en gris c'est ce qui ne répond pas forcément au besoin pour cette campagne et en rouge c'est ce que je ne recherche pas. Et en fait, selon les questions des candidats, ça te répond à toutes les questions, et après là ça te met un classement sur le côté, tu cliques sur "tri intelligent" et en fait automatiquement, ça te refuse des candidatures, il y en a qui sont "à étudier" et ceux qui ont des bons scores ça te les présélectionnes. Moi je suis hyper partagé avec cet outil, tu vois. C'est un outil qui permet de faire un tri massif de candidatures, mais pour moi, ça ne remplacera jamais l'échange humain tu vois, donc je suis assez partagé sur cet outil. Après tu as des gens qui ont vraiment des résultats hyper mauvais, tu te dis bon ok mais parfois t'as le gars qui a 62% qui est rejeté alors que celui qui a 63 % il est validé, enfin tu ne peux pas te servir uniquement de ça, à la rigueur c'est une première aide mais pas une aide définitive. Et par contre t'as un outil qui est assez intéressant là-dedans, cet outil typiquement moi je m'en sers plus pour la mobilité, je suis référent mobilité pour le pôle travaux publics, et dans cet outil tu as un truc qui est assez intéressant : imagine que moi j'ai fait le test et je me suis vraiment reconnu dans le test, et ça me met quel genre de manager je suis, quel genre de personne j'ai besoin dans mon équipe et quel genre de management j'ai besoin. Et bien si t'as quelqu'un, un candidat en interne qui fait aussi le test, alors on pourra voir nos degrés de réussite ensemble et ça c'est assez intéressant. Et je l'ai fait faire à mon équipe, et tu vois j'ai un de mes collaborateurs, pour le coup c'est un peu biaisé peut-être parce qu'on a exactement le même profil (*il cite les mêmes lieux de formation et la même spécialité suivie en droit*), et ben on s'entend hyper bien, et tu vois lui et moi on a 94% de réussite pour travailler ensemble. Evidemment on travaille super bien ensemble, ça te montre que l'outil il marche bien tu vois. Alors je l'ai fait avec d'autres personnes avec qui j'ai peut-être moins d'affinités sur le plateau, effectivement les chiffres étaient beaucoup moins élevés. Donc c'est vrai que pour des questions de mobilité, ça ça peut être intéressant de se dire tiens le manager c'est sûr qu'il va *fiter* avec lui. Et t'as plein d'outils comme ça, moi je me fais contacter par plein d'entreprises qui viennent te vendre des tests de personnalité quoi.

**Marthe :** Oui je vois. Et justement, tu me disais par rapport aux scores que parfois des personnes qui avaient par exemple 62% et 63%, il y avait des divergences. Est-ce que ça, c'est quelque chose dont vous vous éloignez en tant que recruteurs ? Enfin, déjà, est-ce que tu es le seul dans ton équipe à te servir de ces outils là ou pas forcément ?

**Répondant :** Là, on fait un test avec cet outil et c'est vrai qu'on est partis tout de suite du constat que ce ne serait pas suffisant cet outil. Donc en fait si tu veux on a eu 90 candidatures, et pour candidater il y avait deux étapes. Tu avais ce test à faire, plus une question vidéo où tu devais répondre en une minute trente à trois questions à faire. On s'est tous réunis, je crois qu'on devait quinze ou seize, on a déjeuné deux midis ensemble, on a regardé toutes les vidéos, on a tous donné une note aux candidats. Et en fait, c'est plutôt ça qui va primer pour avoir les 30 présélectionnés, et après s'il y a des doutes en fin d'étape, là on regarde les tests Perso'lution\*,

qui peuvent plutôt être une aide mais en fait l'aspect humain va toujours primer sur cet aspect un peu robotisé quoi.

**Marthe :** Je comprends. Ça, c'est super intéressant que vous travailliez en équipe aussi pour des mêmes recrutements, comme tu dis des notes, que chacun examine les candidatures et après vous allez travailler éventuellement la divergence des avis entre vous. Est-ce qu'il y avait justement des écarts parfois assez grands ?

**Répondant :** Ouais, ouais, ouais, il y avait beaucoup d'écart. Il y avait beaucoup d'écart et on a beaucoup débattu parce qu'en fait tu avais 90 candidats, c'était des tests en anglais, donc forcément les anglophones étaient vachement favorisés pour les réponses vidéo, donc ça on a essayé de le prendre en compte, on n'était pas tous forcément d'accord avant. Il y avait des jeunes diplômés, avec des personnes qui avaient un peu plus d'expérience donc forcément quand t'as quatre - cinq ans d'entreprise t'as quand même plus de codes que quelqu'un qui sort de l'école. Donc tout ça il fallait le prendre, il n'y avait de grille parfaite en fait, mais ce qui était pas mal aussi ça laissait l'appréciation à chacun. En fait, le recrutement, si tu veux c'est peut-être une des matières les plus subjectives quoi. Tu pourras rencontrer dix personnes, dix recruteurs différents, tu n'auras jamais le même entretien et chacun aura un avis différent sur toi à l'issue de l'entretien. Moi c'est ça que j'adore dans l'entretien en fait.

**Marthe :** Oui, je comprends ce que tu veux dire, et donc là par exemple, pour la note vous vous étiez mis d'accord de base sur des critères à apprécier ou c'était vraiment très libre ?

**Répondant :** Non non t'avais une note alors je ne sais plus sur combien de points c'était mais tu avais le niveau d'anglais, la motivation et l'appréciation globale.

**Marthe :** Ok. Et donc c'était que sur les questions vidéo pour la première étape et quand vous aviez des doutes, vous vous appuyiez sur les tests, c'est ça ?

**Répondant :** Voilà exactement.

**Marthe :** Et pour bien comprendre, quand tu m'as parlé au départ de ce programme là, ça a coupé et on a changé de sujet, je n'ai pas compris la campagne que c'était, le cadre.

**Répondant :** Alors la campagne c'est une sorte de *graduate program* à l'international, pour nos collaborateurs qui ont jusqu'à 30 ans environ. C'est un programme qui est ouvert à tous les corps de métiers, tant aux RH, qu'aux ingénieurs travaux, qu'aux commerçants, à tout quoi. Et donc il fallait postuler pour partir pendant deux ans à l'international dans deux pays différents, faire deux métiers différents. Tu vois par exemple, comme RH, tu peux partir faire du développement RH en Australie et ensuite partir faire de la formation à Hong-Kong. On a une portée très internationale en fait.

**Marthe :** Ok, donc c'était de la mobilité fonctionnelle et géographique si je comprends bien, les deux.

**Répondant :** Alors ce n'est pas vraiment fonctionnel. Typiquement, t'es RH, tu restes RH, même si t'as plein de métiers différents à l'intérieur des RH. Mais c'est une mobilité géographique ouais.

**Marthe :** D'accord, je comprends. Et donc 90 candidatures, et finalement il y a eu combien de sélectionnés ?

**Répondant :** Alors là, il y en avait 30 pour la première étape et la deuxième étape il y en aura plus que 20. Les 30 qui ont été présélectionnés vont rencontrer les différents directeurs des pays.

**Marthe :** D'accord et c'est en cours, j'imagine, mais ce sera sous format d'entretiens cette fois-ci pour être sélectionné ensuite ?

**Répondant :** Ouais ce sera sous format d'entretiens.

**Marthe :** Ok, je comprends bien. Donc même si ça varie, j'ai l'impression que c'est en général deux ou trois entretiens selon les postes les plus stratégiques mais c'est votre méthode principale de présélection et de sélection, appuyé parfois par les tests.

**Répondant :** Ouais. Ouais généralement c'est deux, trois entretiens max et là ce que je viens de te dire c'est vraiment une campagne ponctuelle, c'est la première fois qu'on s'en sert, qu'on essaye comme ça, ça marche plutôt bien et c'était différent parce que c'était de l'interne avec une campagne où on savait qu'on allait avoir beaucoup de candidatures, donc différent. Et puis là, si je te parle de ce que je faisais avant, les relations écoles, on parle de recrutement en masse de stagiaires et alternants, où là parfois il y avait un entretien avec moi et je disais à mes opérationnels "je t'ai trouvé quelqu'un, de top" alors parfois ils voulaient le voir, parfois non, parfois pour des stagiaires de première ou deuxième année, c'est directement un entretien opérationnel où ils nous disent "pour information j'ai rencontré telle personne, on la recrute", alors ok . Moi j'ai aucune raison de dire non à un stagiaire qui veut venir découvrir le métier.

**Marthe :** Je comprends. Et toi, pendant tes entretiens, j'imagine qu'avec la pratique, bien sûr, t'as des questions que tu aimes bien poser mais est-ce que tu suis une grille ? Est-ce que tu suis à peu près le même format ou pas du tout ?

**Répondant :** Les grilles je ne supporte pas ça. Tu vois quand je suis arrivé chez Batimentor 1\*, au début sur les forums, on devait venir avec une tablette, avec une application et moi j'ai arrêté ça parce qu'en fait la première approche que t'as avec le candidat il fallait que tu lui donnes la tablette, qu'il rentre son nom, son prénom, son numéro de téléphone, son adresse mail etc. alors qu'en fait les premières secondes / minutes d'un entretien, c'est les plus importantes, c'est là où tu ressens le candidat tu vois. Je n'ai pas de trame non, je prends l'entretien comme il vient, je ne fais pas un entretien pareil. Après, il y a toujours les mêmes informations dont moi j'ai besoin, qui sont essentielles, par contre parfois on va commencer à parler de tel sujet, parfois par tel autre, parfois on parle des centres d'intérêts avant même de parler du corps de l'entretien. Il n'y a pas de schéma unique tu vois, et c'est ça que j'adore. Moi je ne suis pas stressé, il y a des personnes qui sont très stressées en entretien, moi quand j'arrive je le mets à l'aise et puis on voit comment ça se passe, et puis de toute façon à la fin peu importe comment ça se passe j'aurai

tout ce qu'il faut, qu'on ait commencé par-là par-là par-là je m'en fiche je veux juste avoir tous les éléments à la fin.

**Marthe :** Oui, et ça, tu les as en tête ?

**Répondant :** Si tu veux ça fait six ans que je fais du recrutement donc je sais exactement ce dont j'ai besoin quoi.

**Marthe :** Je comprends et ça va peut-être être une question qui va te paraître un peu bizarre, mais comment tu sais que tu ne te trompes pas quand tu sélectionnes quelqu'un ?

**Répondant :** Bah, déjà tu ne trouveras jamais le candidat qui coche toutes les cases, c'est vraiment hyper rare. Après c'est une histoire de compromis, tu sais que t'as des indispensables avec ton besoin, ça si le candidat ne les a pas, déjà tu ne vas pas plus loin. Et après le recrutement, c'est aussi un peu de poker, je ne vais pas te dire que 100% de mes recrutements ont été réussis ce n'est pas vrai. J'ai eu des personnes qui ont démissionné, parfois assez rapidement, il y a des personnes où nous on a mis fin à leur période d'essai, c'est le jeu en fait, t'as pas 100% de réussite, ce n'est pas possible. Mais je ne sais pas comment expliquer... T'es plutôt sûr de toi quand tu commences à recruter, et en fait, tu le vois quand tu envoies le CV à ton opérationnel, parce que finalement c'est lui qui connaît la technicité du métier. "S'il te dit t'es à côté de la plaque mon gars", c'est que tu t'es loupé. S'il te dit "wow super CV", là tu ne t'es pas trop foiré.

**Marthe :** Et donc à ce moment-là, pour toi, ce serait quoi ta définition d'un très bon recrutement ?

**Répondant :** Un très bon recrutement c'est un recrutement qui s'est fait rapidement, de façon efficace, dans le respect du candidat, avec des feedbacks tout au long du processus et qui convient à tous en termes de rémunération, de préavis enfin d'arrivée et d'attendus du poste. En fait le recrutement loupé c'est le candidat qui arrive en entreprise et qui n'a pas compris ce qu'on attendait de lui, il se dit "je pensais pas du tout que c'était ça le poste". Donc en fait après tu fais des rapports d'étonnement, tu vois moi je suis en train de lancer un rapport d'étonnement du recrutement parce qu'avec le Covid il y a plein de personnes qui n'ont pas eu de journée d'intégration. Ça peut être mesuré tout ça, comment ça s'est passé etc. : est-ce qu'ils sont satisfaits ? Est-ce que ça correspond bien à ce qui leur a été vendu ?

**Marthe :** Ok, et ça se passe sous quelle forme ? Une enquête un peu ?

**Répondant :** Oui alors, en fait chez nous quand on fait le *onboarding* t'as un retour d'expérience qui est directement intégré à notre plateforme d'*onboarding*. Après moi, je suis en train de créer la journée d'intégration pour la rentrée prochaine, et ce que j'envisageais et que mon DRH veut bien que je fasse, tu vois il y aura peut-être 200 ou 300 personnes, je pense que je vais leur faire un petit Klaxoon tout au long de la journée d'intégration pour justement mesurer leur satisfaction etc., ce genre de trucs là. Je pensais faire un pavé acculturation, un pavé intégration etc. j'ai plein de sujets à leur proposer.

**Marthe :** Ok, sympa. Et ça, 200 / 300 personnes, tu parles de quels profils ?

**Répondant :** Cadres, compagnons... Je voulais amener à la journée d'intégration toutes les personnes recrutées en CDI depuis 2020, parmi celles-ci t'as aussi tous les stagiaires et alternants qu'on a embauché en CDI, ce qui est assez conséquent par an quand même. Ces personnes il faut bien les intégrer quoi.

**Marthe :** Oui, bien sûr. Oui, en plus, avec le covid j'imagine que ça a créé des choses. Et justement toi, pendant le covid tu as fait évoluer tes outils ? Est-ce qu'il y avait des choses particulières et qu'est-ce que tu as pu remarquer comme spécificités ?

**Répondant :** Je m'en suis rendu l'autre jour en faisant mon bilan à mon DRH, parce que pendant le covid j'étais aux relations écoles et en fait j'aime bien mesurer beaucoup de choses. Alors je ne supporte pas les KPI, quand tu vas en cabinet de recrutement il y a des KPI sur tout : nombre de CV appelés, nombre de candidats envoyés, nombre de clients rencontrés etc. c'était l'horreur, par contre, moi j'aime bien mesurer le nombre de candidats que j'ai recrutés sur tel(s) forum(s), mon taux de transformation... Enfin je mesure tout, pour être plutôt efficace. Et en fait, je me suis rendu compte d'un truc c'est que je n'ai jamais autant recruté sur forum que pendant le forum virtuel. Typiquement, tu vas au forum de l'ESTP, une école d'ingénieurs, tu vas avoir 1 milliard de personnes qui vont te parler d'un stage de première année ou de deuxième année, donc des petits stages alors que toi ta cible généralement en tant que recruteur c'est plutôt ceux de dernière année qui cherchent un stage de fin d'études que tu peux embaucher en CDI. En fait, ce n'est pas que tu perds du temps mais t'es moins efficace dans ta cible qu'en forum virtuel où généralement t'as accès à une CVthèque, tu sais déjà qui tu dois rencontrer et tu as aussi la possibilité de refuser des entretiens parce que le forum il dure une journée, les créneaux c'est 1h. Et pour autant, les forums virtuels, franchement c'est infernal parce que t'es toute la journée derrière un PC, quand t'as 8 h ou 7 h de forum virtuel je te jure qu'à la fin de la journée t'es rincé. Néanmoins, ça coute beaucoup moins cher et surtout tu recrutes beaucoup plus. Donc en fait t'as le paradoxe de "ok, ça me gonfle de faire ce forum, j'aime beaucoup moins". Néanmoins, c'est vachement plus optimal. Par contre, t'as plein de trucs qui te manquent, en fait un entretien virtuel, ça te prive d'opportunités énormes en tant que candidats. Je te donne un exemple, l'autre jour j'ai fait venir un candidat sur notre siège, plutôt expérimenté, bon candidat et en fait, en parlant avec lui il m'explique qu'il veut partir en Afrique, dans un monde idéal en Côte d'Ivoire, sauf que nous, là, on va lancer le métro d'Abidjan et coup de bol pour lui, le RH de l'Afrique était derrière moi et était dispo à ce moment-là. Du coup, je lui fais rencontrer dans la foulée. Le virtuel tu fais "je vous tiens au courant, je vais transmettre votre CV" et ça peut prendre super longtemps. Tout ça c'est paradoxal, il n'y a pas de chemin unique ni de bonne solution, chacune a ses avantages et ses inconvénients. Le raisonnement entreprise c'est plutôt le moins cher et le plus optimal. Humainement, c'est beaucoup moins cool et en termes de marque employeur, ça l'est aussi beaucoup moins important. Je te reprends l'exemple de l'ESTP, je leur explique qui on est, quels sont les métiers etc. t'as des inconvénients et des avantages.

**Marthe :** Je comprends bien et évidemment tu me parles beaucoup de l'humain, toi au quotidien ce serait quoi plutôt les qualités pour toi d'un bon recruteur ou en tout cas celle que tu mobilises pour justement quand tu me dis que tu te trompes rarement sur la personnalité des gens, c'était des choses que tu sentais etc... Qu'est-ce qui te sert le plus chez toi pour être un bon recruteur selon toi ?

**Répondant :** Alors déjà j'ai la chance d'avoir une excellente mémoire et je me rappelle vraiment de tout ce que me disent les candidats, notamment sur leur côté perso et j'aime bien sortir du cadre en fait. Déjà j'essaie toujours, ça c'est peut-être mon petit truc à moi je ne sais pas, mais j'essaie toujours de faire un peu rigoler les candidats, déjà ça met une bonne ambiance, c'est plutôt bête mais ça fait vraiment la différence, ça décompresse tout le monde et après on peut ouvrir le débat. Quand je suis en entretien, je suis vraiment focus sur le candidat. J'ai déjà vu des personnes, notamment sur forum, ils sont sur leur portable quand ils te parlent, c'est l'horreur quoi, et tu te dis est-ce que j'ai vraiment envie d'aller bosser dans une entreprise où la personne me parle en même temps qu'elle est au téléphone ? Ben moi franchement je n'y vais pas. Et je suis très transparent avec les candidats si tu veux, et ça ils apprécient vraiment. Quand j'ai un retour négatif à faire, j'appelle et j'explique pourquoi le candidat n'est pas pris et en fait je pense qu'aborder tous les sujets, parler un peu d'autre chose que du boulot, c'est aussi important. Et voilà, je pense que moi, mes qualités, c'est que je suis plutôt à l'aise à l'oral, je n'ai aucun problème avec tout type de profil. Après, parfois, c'est plus compliqué quand tu as des personnes qui sont très expérimentées, qui veulent te dérouler 30 ans de leur carrière, projet par projet etc. tu vois qu'ils sont fiers de leur travail, t'as pas envie de leur couper la parole mais en même temps l'entretien tu ne vas pas le faire durer 3h donc il faut être aussi synthétique.

**Marthe :** Je comprends. Et pour te faire un avis sur les gens, pour former ton choix, qu'est-ce que tu utilises le plus ? J'aimerais savoir comment tu réfléchis pour vraiment prendre ta décision. Qu'est-ce que qu'est-ce que tu mobilises chez toi pour former ta décision ?

**Répondant :** En fait déjà j'envoie rarement un seul CV à l'opérationnel, sauf si c'est un métier très pénurique. Généralement, quand tu recrutes tu envoies ce qu'on appelle une short-list, c'est-à-dire voilà ça c'est mes trois candidats préférés. Après c'est aussi l'opérationnel, c'est lui le manager donc ce n'est pas moi qui vais tout lui imposer, moi je lui donne mes recommandations et je n'ai aucun souci à marquer, et je lui marque quand c'est vrai, ça c'est mon candidat coup de cœur. Mais j'explique pourquoi, parce que ça matche parfaitement en termes de perso, parce qu'il a les valeurs du groupe, il peut s'acculturer à notre vision, parce qu'il a la bonne expérience, en fait le pavé humain et professionnel sont deux pavés vraiment complémentaires et si t'en as un qui a les deux, déjà, ça joue beaucoup dans mon choix.

**Marthe :** Je comprends. Et ce sera peut-être ma dernière question, je me souviens quand tu me parles de l'humain, je repense à ce que tu as dit avant et ce qui t'intéressait c'est justement de voir parfois comment ça peut *fiter* entre toi et des candidats ou des personnes que tu vas recruter, tu penses que c'est important de travailler avec des personnes qui nous ressemblent ?

**Répondant :** Ah non justement je trouve que c'est important de travailler avec des personnes qui ne nous ressemblent pas.

**Marthe :** Ok. De ce que j'avais compris, la personne avec qui tu travailles et avec qui tu t'entends très bien, il avait un score hyper élevé par rapport à toi.

**Répondant :** Alors là, pour le coup, si tu veux j'ai eu le débat l'autre jour avec mon DRH justement, parce qu'effectivement lui et moi on se ressemble sur tous les points, mais en fait il s'est retrouvé dans mon équipe un peu par hasard : il a été recruté en alternance sur un projet et finalement à la fin il s'est retrouvé dans mon service parce qu'il y avait une opportunité et qu'il

l'a saisie. Moi, si tu veux l'année dernière, dans mon équipe, j'ai lui, j'ai mon alternant et puis on a une assistante de direction qui s'occupe de toute la partie contractuelle. Mon alternant je lui avais fait une proposition d'embauche à une personne qui n'avait pas du tout un profil similaire à moi, qui venait de l'insertion, d'un milieu hyper défavorisé, qui avait dû se battre dans sa vie et en fait je ne sais pas j'adorais sa personnalité en me disant mais elle elle a vraiment une vision que moi je n'ai pas. Parce qu'en fait si tu veux dans mon équipe, mon collaborateur et moi on a la même formation, on est pareils donc si on a un problème, on aura la même méthode de raisonner et on sera bloqués sur les mêmes problèmes, tous les deux juristes etc. Et on est une des seules équipes je pense à être des juristes, la majorité sont des écoles de commerce. Mais donc c'est vachement important d'avoir des profils différents, et chez nous on est assez ouverts, on est quand même une grosse entreprise, on a tous les métiers différents, enfin je pense qu'on a un multiculturalisme énorme. Après, c'est toujours plus simple de recruter quelqu'un qui me ressemble, c'est la facilité, en fait c'est la facilité à court terme, mais pour échanger ce n'est pas le plus intéressant.

**Marthe :** Ok, et donc ce n'est pas un peu un des risques de l'outil dont tu me parlais, qui de ce que j'en ai compris prend tes qualités ou en tout cas ton profil à toi de personnalité et te dit un petit peu avec qui ça pourrait bien *fiter* ?

**Répondant :** Ça dépend des métiers, tu vois j'ai fait le test moi avec quelqu'un avec qui je m'entends très bien chez Batimentor 1\*, on a regardé comment on se ressemblait. Alors c'est marrant parce que c'est quelqu'un avec qui je m'entends très bien, et en fait quand tu fais le test de personnalité tu as 2 axes, t'as... attends voyons ce que c'est les axes car je ne m'en rappelle plus exactement. Ah c'est affinité. Je vais prendre n'importe qui, "calcul d'affinités", tu vois là typiquement là c'est un bon ami, on a 61 % de match pour travailler ensemble au quotidien sauf qu'en interactions, on a que 30% et tu vois, je m'en suis rendu compte. En fait, on a eu à travailler quelques sujets ensemble, alors qu'on ne fait pas la même chose, on s'est rendus compte qu'on ne parlait pas le même langage et qu'on avait vite tendance à se rentrer dedans, par contre, on allait hyper vite et ce qu'on faisait c'était vraiment de la bonne qualité. Et tu vois en fait, cet outil il peut être intéressant, imaginons que lui et moi étions au commerce, on ne se serait pas forcément très bien entendus, par contre on aurait fait de super chiffres ensemble et ce qu'on attend d'un commerçant c'est qu'il fasse des super chiffres.

**Marthe :** Donc en tout cas j'ai l'impression que tu confirmes souvent ce que l'outil te prédit.

**Répondant :** Ouais, je confirme souvent ce que l'outil me prédit. Mais je n'aime pas me baser que sur ça. Et après, c'est parce que moi c'est moi et je me reconnais dedans. Je ne peux pas juger de comment une personne se reconnaît. Et cet outil a un côté assez pervers si tu veux, c'est que je m'en suis rendu compte donc j'ai fait passer ce test à mon équipe, l'un de mes collaborateurs a fait le test, il n'était pas satisfait de son test, il m'a montré ses résultats et a vu le modèle prédictif et en fait, ça a créé une vraie frustration chez lui donc il a supprimé ses résultats, il a refait le test et là super résultats, c'est nul tu vois. Donc en fait, il peut aussi créer de la frustration. Il faut bien anticiper quoi.

**Marthe :** Tu veux dire qu'il l'a refait et il avait compris comment ça marchait pour changer les chiffres ?

**Répondant :** Ouais. Et j'ai proposé à une candidate de le faire l'autre jour et en fait elle m'a dit qu'elle l'avait déjà fait trois ou quatre fois et qu'elle avait compris comment orienter l'exercice pour avoir les meilleurs résultats parce quand tu fais ce test-là, tu peux être ce qu'on appelle un "à-tout-faire"\* , c'est-à-dire que t'es quelqu'un qui s'adapte à tous les métiers. Donc c'est un peu du bullshit entre guillemets parce que tu ne peux pas t'adapter à tous les métiers, ce n'est pas possible. Par contre, si tu comprends comment a été inventé le test et qu'on te met "à-tout-faire"\* bah voilà.

**Marthe :** Ok, donc même en tant que recruteur, maintenant que tu es au courant de ces stratégies de certains candidats, tu as un autre regard ?

**Répondant :** Mais en fait j'ai toujours été un peu, un peu dubitatif avec ces outils, même les tests de personnalité etc. On en a tous fait, bon, c'est plus ou moins bien. Je sais qu'il y a des personnes qui font encore des tests de graphologie. Il paraît que c'est vachement bien. Moi, je n'en ai jamais fait. T'as plein plein plein de possibilités. Mais ça ne remplacera jamais l'humain.

**Marthe :** Non, non, bien sûr. Toi tu ne l'utilises déjà pas pour tous les recrutements, si je comprends bien, et plutôt, dans le cas de la campagne, a priori et vous l'avez regardé seulement à posteriori, mais dans d'autres cas, tu le fais plutôt quand il y a divergence et que c'est un outil supplémentaire pour prendre ta décision, c'est ça ?

**Répondant :** En fait, c'est la première fois que je m'en sers. J'avais tenté de m'en servir par le passé, je n'étais pas satisfait, je ne trouve pas mon terme... ça ne m'allait pas entièrement. Je l'avais passé en tant que candidat il y a plusieurs années. Je suis dubitatif avec ce genre d'outils. C'est bien, mais en fait c'est une aide à la décision, tu ne peux pas te baser que sur ça si tu veux. Si t'es un jeune recruteur et tu te dis je vais tout faire avec ce genre d'outil, ce ne sera jamais aussi bien que quelqu'un qui se base sur l'humain.

**Marthe :** Et parce que pour toi, c'est quoi la grande force de l'humain dans le recrutement ?

**Répondant :** Imagine, tu dis "ben tiens, je vais aller sur Meetic", quelque chose comme ça, tu te dis tiens ça peut matcher. Après, tu rencontres la personne, t'as une chance sur deux d'être déçu. C'est l'humain qui joue tout en fait. Un algorithme ça ne va pas remplacer des relations humaines, un algorithme ça va te prédire si un consommateur va acheter tel bien etc., ça ne va pas te dire "lui c'est le gars qu'il te faut pour tel(s) poste(s)" parce que ton algorithme il ne connaît pas l'équipe, il ne sait pas comment ça se passe, il ne connaît pas la personnalité qu'il faut ...

**Marthe :** Même si tu mets des profils que tu recherches ?

**Répondant :** Tu sais quand tu travailles dans une équipe, tu mets "adaptabilité", en fait ça peut tout et rien vouloir dire. Imagine tu dis mais là ce candidat là il a ces compétences que Kevin n'a pas, alors que Jérôme l'a, je ne sais pas tu vois... C'est tout l'intérêt des RH en fait quoi.

**Marthe :** Et ça, tu le testes comment toi ? Tu poses des questions de situation, par exemple de mise en situation, c'est quoi tes méthodes à toi pour tester ça ?

**Répondant :** Les compétences vraiment techniques, c'est plutôt l'opérationnel, c'est pour ça qu'on est complémentaire en fait. Tu vois faire des process où c'est que le recruteur qui rencontre le candidat et qu'il l'impose aux équipes, ça marche vraiment très rarement, sauf pour des stages d'un mois ou ce genre de choses, mais sinon ce n'est pas possible. Et moi, je ne supporte pas qu'on m'impose quelqu'un dans mon équipe, c'est quelque chose que je ne supporterais pas.

**Marthe :** Je comprends. Ce que je veux dire, c'est pour les soft skills toi comment tu les évalues ? Est-ce que tu as des méthodes que tu suis ? Dans ton entretien, tu demandes je ne sais pas le recours à des expériences passées, à des histoires passées, est-ce que c'est de l'intuition pure ?

**Répondant :** En fait ça dépend, il y a des métiers sur lesquels j'ai aucun souci de compréhension, par contre il y a des métiers sur lesquels il y a un degré de technicité, imaginons qu'on commence à parler de ventilation nucléaire, ma plus-value elle est zéro, je ne suis pas un ingénieur en nucléaire. Donc je prends les notes, je transmets l'info à mes opérationnels et eux se disent ok il sait faire ça. Je ne vais pas, je ne suis pas là pour vendre du vent et je suis très transparent en entretien, moi je leur dis pourquoi je suis là et quelle est la part de l'opérationnel, et on est complémentaires. Moi je ne fais que retranscrire ce que me dit le candidat. Et si après il y a un cas pratique à faire, ce n'est pas avec moi.

**Marthe :** Je me suis mal exprimée je pense, c'était pour les soft skills, je voulais dire où là je pense que le recruteur peut avoir vraiment sa place...

**Répondant :** Ah donc toute la partie personnalité etc. ? Je n'ai pas de trame, c'est beaucoup de feeling en fait. Après, effectivement, tu poses des questions, enfin déjà c'est tout bête mais quand tu détailles un CV : pourquoi est-ce que vous quittez cette entreprise ? Comment ça s'est passé ? Il y a un truc très simple dans les prises de références, "ah bah non je ne vais pas vous donner de contact", "ah bon pourquoi ?", "parce que ça s'est mal passé". Les soft skills, pour le coup les prises de références c'est super important. Et tu vois, "vous tierce personne, comment est-ce que vous jugez ? Comment est-ce que Marthe elle se comporte ?", tu peux poser des questions quoi.

**Marthe :** Oui les références c'est vraiment quelque chose qui t'aide beaucoup à prendre ta décision.

**Répondant :** Ouais. Après on ne va pas se voiler la face non plus, c'est rarissime que quelqu'un vous donne des références où ça s'est mal passé.

**Marthe :** Oui, donc il y a aussi des biais qui peuvent se retrouver à ce moment-là.

**Répondant :** Ouais.

**Marthe :** Ecoute je te remercie beaucoup. J'aurais encore plein d'autres questions mais je vois que le temps file.

**Répondant :** Je t'en prie.

**Marthe :** Merci beaucoup, très bonne journée à toi.

V) Entretien Jérôme\*, entreprise Conseillia\*

Date de l'entretien	11/06/2022
Lieu de l'entretien	Visioconférence via Teams
Durée de l'entretien	1h

Organisation	Grande entreprise
Secteur	Service de conseil
Fonction	Chargé de recrutement
Ancienneté dans le poste / organisation	Plus d'1 an d'ancienneté dans le poste Plus de 7 ans d'ancienneté dans l'organisation
Genre	Masculin

**Marthe :** Pour te repositionner un peu le contexte de ma recherche, moi je suis en master 2 donc au CIFFOP en Master Conseil et recherche en organisation et j'ai un intérêt vraiment personnel pour le métier de recruteur. J'ai fait un stage déjà en recrutement.

**Répondant :** Oui j'ai été regarder sur LinkedIn.

**Marthe :** Et donc bon pour mon mémoire de Master 2, j'ai choisi de réaliser une étude entre les RH, la stratégie et les organisations en étudiant en fait, en essayant de comprendre les processus de recrutement, qui sont très variés, dans les entreprises que j'interroge. Mais mon but vraiment chez Conseillia\*, là, ce serait d'avoir un peu une sorte de schéma qui me permette de comprendre ce qu'un candidat va vivre, que ce soit vos actions en tant que recruteur, les méthodes que vous utilisez, les outils, les acteurs impliqués, etc.

**Répondant :** Bon c'est super, sachant que j'ai une slide qui détaille tout ça si tu veux, tu pourras reproduire le schéma tant que les données restent anonymes.

**Marthe :** C'est gentil, ton récit surtout m'intéresse aussi.

**Répondant :** Oui, oui, sachant que je vais me présenter mais tu vas voir... En fait, moi j'ai une vision un peu particulière du recrutement parce que j'ai été consultant, donc on va dire le job clé de Conseillia\* ou en tout cas le cœur de ce que vend Conseillia\*, c'est-à-dire de la force de travail, je l'ai été pendant 7 ans. Donc j'étais dans l'opérationnel. Et puis j'ai décidé justement, aussi parce que je me rendais compte que ma passion c'était le recrutement, de passer de l'autre côté de la barrière. Mais du coup, maintenant, je recrute des gens avec qui j'aurais bossé sinon, donc je ne sais pas si je me considère comme un recruteur on va dire "pur jus", même si ma passion et ma vocation ont dit que oui. Mais j'ai quand même encore un pied un petit peu dans l'opération. Et aujourd'hui, du coup, je suis recruteur à 100% depuis un an et demi maintenant et je m'occupe de tous les recrutements des jeunes, c'est tout ceux qui sont stagiaires, alternants ou premiers CDI, en gros tout jusqu'à deux ans après l'école, ce qui constitue le gros des recrutements en volume puisque le conseil c'est un métier pyramidal donc plus on est jeune et plus on recrute. Ça fait 400 recrutements par an à peu près. Donc je vois passer quelques

candidats (*moyens ?*). Alors, je vais t'afficher tout ça. Tu vois ce que c'est un cabinet de conseil déjà ou pas ?

**Marthe :** Oui, quand même un peu. On travaille avec Syntec en plus cette année notre promotion.

**Répondant :** Ah d'accord ouais. Parce qu'en gros, autant tu as des entreprises qui ont des actifs genre Airbus ils ont des avions autant nous on a zéro actif à part les gens qu'on recrute justement. Alors je vais te montrer les process, je vais partager mon écran. En gros, ce qu'il faut retenir... Je ne sais pas t'as un questionnaire ? Sinon je commence...

**Marthe :** Oui, oui avec plaisir. Moi ce qui m'intéresse c'est surtout ton récit du processus, après en fonction du temps, j'ai des choses moi que j'aimerais bien savoir particulièrement, mais c'est surtout ton récit déjà qui m'intéresse.

**Répondant :** Alors déjà ce qu'il faut bien comprendre au départ, c'est vraiment ce système pyramidal dans le conseil, c'est-à-dire qu'en fonction du grade des personnes qu'on va recruter, le process va être différent. Pourquoi ? Parce que quelqu'un qui va être consultant junior, qui va démarrer en conseil et qui va découvrir le métier, évidemment on ne va pas lui demander les mêmes choses que quelqu'un qui est là depuis 10 ans et qui aura des responsabilités commerciales etc. Donc évidemment, à chaque type de poste correspond un métier un peu différent et donc des attentes différentes qu'on évalue avec des épreuves un peu différentes. Donc ça c'est la première chose à comprendre. Deuxième chose encore une fois c'est que, le recrutement est toujours important, mais en conseil je dirais encore plus qu'ailleurs parce que j'insiste, mais notre seul actif, c'est les gens qu'on recrute et la tête des gens qu'on recrute. Donc juste si on pense au recrutement, il y a d'autres boîtes qui vont compenser par la force de la marque, par les actifs, les machins, nous on n'a juste pas le droit parce que si derrière nos consultants ne sont pas bons, en fait on n'a rien d'autre à vendre aux clients que nos consultants. Donc ça c'est un truc supplémentaire à connaître. Autre point, c'est qu'évidemment en ce moment il y a une espèce de guerre des talents. Alors guerre des talents, il y a toujours quelque part une guerre des talents mais entre la reprise économique et le fait que le conseil qui était auparavant, en tout cas moi quand je suis rentré il y a 8 ans c'était un peu plus attractif parce que c'est vraiment le job plutôt classique à la sortie de l'école. D'ailleurs moi-même je n'ai pas dérogé à la règle et j'ai fait partie des bataillons de consultants qui sont rentrés. Mais là, avec bah 8 ans, le covid, les mentalités qui évoluent, c'est un métier un peu moins prisé. Ce qui veut dire qu'en fait, tu as des besoins de recruter qui sont encore plus forts, parce qu'il y a une grosse reprise, parce que la transformation des boîtes s'accélère depuis ces dernières années, puis le covid, puis le digital... mais en face tu as peut-être moins de gens qui sont intéressés par ça. Donc la combinaison des deux fait que pour attirer les meilleurs, il ne faut pas rogner le niveau de qualité parce qu'encore une fois on ne peut pas par rapport à nos clients, et en même temps il faut être encore plus dans la séduction, l'expérience candidat etc. donc c'est vraiment un équilibre qu'il faut trouver entre les deux côtés de la corde. Il faut tirer entre les deux, il faut être très attirant tout en étant très sélectif. C'est un peu le contexte.

**Marthe :** Je comprends bien.

**Répondant :** Alors ça c'est une slide qui va t'intéresser, cela te dit grade par grade quel est le process. Les boîtes bleues à gauche c'est les grades : STGD c'est année de césure, APP c'est apprentis, STGI c'est stagiaires de fin d'études, junior c'est quelqu'un qui est en CDI en sortie d'école et après c'est des gens un peu plus expérimentés ou classés de 2 à 3 ans d'expérience, là c'est 3 à 5, et là c'est plus de 5. On s'aperçoit de quoi déjà ? Il y a beaucoup de points communs quand même, il y a toujours globalement un premier tour qui est un tour RH, donc avec un de mes collègues ou moi, où là évalue toujours la même chose. C'est des choses comme la connaissance du monde du conseil et de dans quoi le candidat va mettre les pieds ? Qu'est-ce qu'il ou elle a appris de leurs expériences ? On va tester beaucoup le leadership, les soft skills parce que les hard skills à la limite, on s'en fiche un peu puisqu'ils ne connaîtront jamais vraiment les hard skills du client. En fait les soft skills c'est le cœur de notre métier c'est-à-dire la prise de recul, la créativité, le leadership et l'organisation, la rigueur, tout ça, tout ce qui permet d'être transverse et efficace dans n'importe quel contexte pour s'adapter à tous nos clients, parce qu'on ne sait jamais sur quelles missions on va mettre les consultants ensuite, c'est ça qu'on évalue. Donc ça c'est premier tour de *fit* RH. Alors si on rentre dans le détail du *fit* RH, alors qu'est-ce qu'on regarde ? Tu vois ça, par exemple, c'est intéressant parce que c'est globalement ce qu'on teste en premier tour, en *fit* RH, en tout cas pour les deux premières briques enfin pour les deux premiers grades, après c'est un peu différent.

**Marthe :** Tu veux dire pour consultant et senior consultant ?

**Répondant :** Ouais, c'est ça. C'est ce qu'on teste globalement. Tu vois là en gros en *fit* RH on case vraiment la première colonne c'est sûr, après le reste c'est plutôt dans le reste des épreuves que ces choses sont testées.

**Marthe :** D'accord. Et ce que tu appelles *fit* RH, ça consiste en quoi ?

**Répondant :** C'est le premier tour RH.

**Marthe :** Oui, mais je veux dire c'est quels outils et quelles méthodes ? C'est un entretien, c'est ... ?

**Répondant :** C'est une heure d'entretien, par Teams depuis le covid, avant on faisait ça en physique ou par Skype, maintenant c'est tout le temps par Teams. C'est un entretien classique RH. Moi j'ai toujours à peu près la même trame. C'est d'abord j'essaie de comprendre pourquoi le candidat veut faire du conseil, donc est-ce qu'il argumente bien par rapport à son parcours ? Est-ce que c'est cohérent ? Toujours dans cette dimension, c'est est-ce que le candidat sait où il met les pieds ? Donc est-ce qu'il sait ce qu'il sera amené à faire concrètement au quotidien ? Est-ce qu'il sait comment marche une mission de conseil ? Est-ce qu'il a une idée de ce qu'apporte la valeur ajoutée d'un consultant, qui est une question pas toujours évidente. Une fois que je suis rassuré sur le côté "pourquoi le conseil", là j'insiste sur ce que lui ou elle a vécu. Donc surtout sur son expérience pro. Revenir en détail sur chaque expérience, qu'est-ce que la personne a développé comme qualités ? Qu'est-ce que ses managers disaient ou diraient de lui ou elle, en bien comme en point d'amélioration d'ailleurs, pour essayer de me faire une idée de qu'est-ce qui passerait déjà bien en conseil et là où peut-être que la personne aura du mal à l'inverse. De tester aussi comment il ou elle a fait face à des situations compliquées ou des prises

de décisions sur une ou deux situations compliquées... que je vois comment il se comporte dans la difficulté, des trucs comme ça.

**Marthe :** Tu veux dire en lui soumettant par exemple des situations fictives, un peu de simulation très rapide ?

**Répondant :** Alors ça c'est plutôt, non ça c'est plutôt au deuxième tour. Je disais plutôt, par exemple, quelle situation vous avez vécu, qui a été une décision difficile à prendre ou qui montre que vous avez su prendre le leadership etc. ?

**Marthe :** Oui, tu fais appel aux récits. Et ça, tu as une grille que tu suis ? Tu me dis que tu suis à peu près la même structure, tu l'as dans la tête et tu sais ce qui t'intéresse et donc, du coup, tu questionnes ? Ou tu as quelque chose, un support, un outil ?

**Répondant :** Alors moi, j'ai toujours tout dans la tête. Après, on a super formalisé avec toutes les questions qu'on pose entre collègues, parce que j'avais fait un tour d'horizon des questions de mes collègues aux entretiens. Ça, je l'ai pour le coup, ça s'appelle "panorama-questions".

**Marthe :** Tu t'appuies sur ça pour être sûr de rien oublier ?

**Répondant :** En vrai, je n'en ai pas besoin, parce que, comme c'est toujours le même entretien, ma grille je la connais par cœur. Donc en fait j'ai pas du tout besoin d'avoir un support à côté de moi. Et honnêtement tous entre collègues, on n'a jamais de grille en fait, c'est ça qui est intéressant.

**Marthe :** Et vous recrutez seul ou vous recrutez en équipe ?

**Répondant :** Oh les entretiens c'est toujours en one-to-one. Tous les candidats passent leurs entretiens en one-to-one. En fait, il n'y a jamais, à quelque niveau que ce soit du process, il n'y a jamais d'entretiens collectifs.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** Je vais te retrouver ça... (slide). En gros, c'est l'ensemble des thématiques abordées. C'est un peu ce que je te disais, moi je commence toujours par le point numéro deux parce que j'aime bien savoir les goûts personnels, déjà avant toute chose pourquoi vous êtes là etc. ? Donc pourquoi le métier de consultant etc. ? Ensuite, une fois que j'ai fait ça, le parcours professionnel du candidat. Ensuite, effectivement, une fois que j'ai cette vision-là, je teste la motivation, est-ce qu'il a préparé ? Est-ce qu'il y a du professionnalisme derrière l'entretien ? Donc c'est est-ce qu'il sait où il met les pieds ? C'est Conseillia\*? Ensuite il y a quelques questions plus persos sur les passions, les hobbies, pour moi ça peut aussi définir une personne tes passions. J'en profite pour tester l'anglais souvent dans cette période de l'entretien, parce qu'au moins ça met les gens à l'aise de parler de quelque chose qu'ils connaissent. Et après tu as des questions un peu de formalités administratives : qu'est-ce que veut la personne comme salaire, enfin ses attentes de rémunérations ; sa date de disponibilité ; est-ce qu'il a d'autres process en cours ? Et si oui, quels sont les critères de choix si demain il y a plusieurs offres etc.

? Et après thématique par thématique, tu vois tu peux prendre la copie d'écran des questions si tu veux...

**Marthe :** Les têtes à côté de chaque question, c'est les recruteurs qui les ont proposé, c'est ça ?

**Répondant :** Ouais, c'est ça ouais.

**Marthe :** Si je comprends bien, c'est un peu vos bonnes pratiques et vos astuces ?

**Répondant :** Oui, bon après... Enfin en fait, j'avais une stagiaire et je lui avais demandé de compiler, justement de faire la tournée de l'équipe en entretien, un peu toutes les questions de chacun sur l'ensemble des entretiens et des thématiques abordées. Donc ça c'est des tests sur son parcours pro, les questions sur le conseil c'est celles-là. Là c'est pourquoi Conseillia\*?

**Marthe:** Oui, là, c'est vraiment sur l'organisation en tant que telle.

**Lui:** Exact. Là c'est les questions hors catégorie, c'est des questions un peu sorties du chapeau mais... Et là, c'est des questions un peu administratives.

**Marthe:** Oui, je vois.

**Lui:** Donc en gros ça c'est le premier tour, et donc en gros tu vas avoir une élimination de 50%, c'est-à-dire que t'en élimines la moitié qui ne sont pas préparés, pas renseignés, qui ont un niveau d'anglais insuffisant, qui ne savent pas du tout ce qui viennent faire en conseil, qui ont un impact oral qui est perfectible, ont un niveau de synthèse qui est défaillant... alors qu'en conseil on est un peu des ayatollahs de la synthèse et de l'impact oral. Donc bref, tout ça tu as 50% d'élimination, quel que soit le grade. Ensuite, on passe au plus intéressant et au cœur du truc, c'est tout ce qui va être l'entretien du deuxième tour.

**Marthe:** Excusez-moi, excuse-moi juste on n'a pas parlé de la phase de *sourcing*, mais vos outils avant de convoquer un entretien, c'est CV et c'est d'autres choses? Ou lettre de motivation?

**Lui:** Alors ça, entre guillemets, ça dépend du grade, lettre de motivation personne ne les lit, donc ça c'est clair, ils peuvent nous les envoyer, on n'a pas le temps de les lire, sinon évidemment tout le monde envoie le CV. Après t'as des logiques de chasse et de *sourcing* qui sont très différentes selon les grades. En gros, c'est très simple, tous les candidats qui sortent d'école donc en gros les trois premières lignes, structurellement ils sont hyper faciles à tirer parce qu'elles viennent de finir leurs études, elles cherchent un contrat et malgré tout ce que j'ai dit sur les tendances du conseil, globalement ça reste un métier qui est attractif. Donc moi, de ces lignes-là, de ces profils-là, je n'ai pas besoin de faire des efforts de chasse particuliers, ils viennent à moi, postulent sur notre site Internet et j'ai simplement à recueillir les fruits qui sont déjà mûrs sur l'arbre. On fait aussi beaucoup d'efforts en école où là on les rencontre sur leur école, on recueille les CV et en fait ce faisant, on n'a pas besoin de chasser. Par contre là où la tâche se complique c'est à partir du moment où ils sont consultants avec au moins 2 ans d'expérience, là par définition ils sont déjà en poste et là ce qui est compliqué c'est que du coup ils ne sont pas spécialement, forcément en tout cas, en grosse recherche, donc il y en a qui

veulent partir ou qui ont démissionné, qui postulent eux-mêmes certes, mais c'est relativement rare, en tout cas en termes de volume. Et là c'est plus de la chasse donc là soit tu peux faire appel à des chasseurs de têtes. Bon, l'avantage c'est que ça ne te prend pas de temps et c'est bien fait, un gros inconvénient c'est que ça coute hyper cher, donc on essaye de limiter. Soit tu peux faire aussi des *post* sur LinkedIn où tu diffuses des annonces, des machins en te disant quand quelqu'un recherche il est forcément un peu connecté sur LinkedIn. Tu peux avoir des programmes de cooptation, nous on a un peu une campagne permanente qui dit dès que tu ramènes quelqu'un qui a au moins trois ans d'expérience, en gros qui est au moins senior, t'as 3 500 à 5 000 € de bonus, enfin de prime, donc c'est assez énorme mais ça reste toujours un moins cher que le chasseur donc tout le monde s'y retrouve. Et c'est ce qui fait que les gens du coup ils nous ramènent des candidats de leur réseau.

**Marthe:** Je comprends... Donc ça c'est un peu les leviers, les sources de recrutement et après, est-ce que les outils que tu utilises sont les mêmes? C'est-à-dire examen du CV et entretiens ou pas forcément?

**Lui:** Oui c'est toujours comme ça. En fait sur les outils, les cordonniers sont les plus mal chaussés, on n'est pas à la pointe de la mode. C'est-à-dire qu'en gros on a un système de recrutement SIRH qui est un peu archaïque, alors qui reçoit les CV que les gens mettent sur notre site Internet bien sûr, mais qui est un peu lent. Mais sinon vraiment le seul outil aujourd'hui c'est le CV, on regarde s'il nous plait, si le CV nous plait on programme un premier *fit* RH avec une assistante / un assistant qui nous aide à ça et après le process démarre, le *fit* RH et ensuite, si ça se passe bien, entretien avec des opérationnels.

**Marthe:** D'accord. Et donc là, de même avec les opérationnels, c'est en one-to-one?

**Lui:** Ouais, alors là par contre ça diffère vraiment pour le coup en fonction du niveau de grade. En gros, moi qui m'occupe des juniors, donc des 3 premières lignes, comment ça se passe? C'est sur toute une matinée, où peut-être 5 ou 6 personnes par matinée qui vont rencontrer en tout chacun 2 managers. En gros, c'est un candidat X va rencontrer un premier manager, sur des éléments vraiment de vie quotidienne du conseil, c'est-à-dire on lui demande de faire une présentation PowerPoint pendant une demi-heure avant et de la restituer au manager. Donc tu vois comment il structure une slide sur un outil très basique du consultant qui est PowerPoint, comment il se débrouille. Ensuite tu as un entretien de motivation, un peu comme ce qu'on a fait au *fit* RH, où le manager re-teste pourquoi le conseil, la posture, il sait parler anglais... ce n'est jamais du temps perdu de reprendre un quart d'heure pour re-tester la motivation. Et puis il y a ce qu'on appelle une mise en situation client où là le manager va jouer le client, le candidat joue le consultant et on teste ses réflexes relationnels pour voir, il y a des exemples après j'en ai mis, pour voir comment le candidat réagit face à l'imprévu, face à un client qui est chiant etc. Donc par exemple, tu vois par exemple le client qui dit "moi je voulais un consultant plus expérimenté, que ça ne va pas, vous êtes trop jeune, machin" et on voit comme le candidat réagit. Donc s'il est dans l'écoute, la compréhension, s'il rassure le client etc... Le candidat doit interviewer le manager qui joue le client, le candidat c'est le consultant sauf que le client ne l'écoute pas, il est sur son portable. On voit comment il réagit. Ça c'est ce qu'on appelait avant la déstabilisation, maintenant on fait plus ça, c'est vieux jeu maintenant, on ne fait pas de déstabilisation mais c'est vraiment par contre très lié, c'est du réflexe, c'est en live comment tu te comportes face à un imprévu. Parce que vraiment le rôle de consultant c'est un rôle de

représentation en permanence face au client donc tu dois être sûr qu'en face de clients il est assez pro.

**Marthe:** Oui, donc ça, ça rejoint les soft skills, ce dont tu parlais déjà.

**Lui:** Ah ouais. De toute façon, à part l'anglais et du coup un peu le PowerPoint, il y a que les soft skills qui sont évalués, c'est clair. Parce qu'à part anglais et PowerPoint, en fait, il n'y a pas de hard skills qui peuvent être testés et qui sont importants.

**Marthe:** Et les suggestions de comportements, c'est assez formalisé les briefs qu'ils respectent les managers, c'est à peu près toujours la même chose?

**Lui:** Bah non, après chaque manager fait la mise en situation qu'il souhaite. Là, j'ai mis des exemples pour eux mais c'est pour leur inspiration. Souvent ce que les managers font c'est qu'ils reprennent une scène qu'ils ont eux-mêmes vécu dans leur mission, avec un client qui s'est comporté un peu bizarrement, qui a fait une demande bizarre et tu vois, comme ça, ils sont à l'aise et puis eux ça les valorise parce qu'ils disent "tiens je vais pouvoir me servir de ça" etc.

**Marthe:** Ok, et donc ils jouent, ils font de l'acting et en même temps ils évaluent seuls? Il n'y a personne qui les observe?

**Lui:** C'est ça, exactement. Donc ça, c'est le premier entretien, donc c'est pendant trois quart d'heure entretien de motivation, la Digiprez c'est la restitution de PowerPoint que les candidats ont préparé pendant une demi-heure avant la rencontre avec le manager, sur un sujet qui est tiré au sort d'ailleurs. Et ensuite la mise en situation, ça on a vu. Et ensuite ils enchaînent avec un deuxième entretien avec un autre manager et là c'est l'étude de cas. L'étude de cas c'est un très particulier au conseil, c'est pour tester les 3 choses de la rubrique du bas: est-ce que le candidat a en tête toutes les dimensions d'un projet que ce soit les dimensions humaine / digitale / organisationnelle? Est-ce qu'il peut structurer le business? Parce qu'en fait une étude de cas c'est quoi? Tu as un manager en face qui représente un client, qui dit moi j'ai tel problème en tant que telle entreprise et je fais appel à Conseillia\* pour que vous m'aidiez à régler ce problème et charge du coup aux candidats qui représentent Conseillia\* de proposer une démarche de résolution de problèmes. C'est ce qu'on appelle une proposition commerciale, ce qu'on est amenés à envoyer au client pour rendre des missions. L'intérêt de ça c'est qu'on sait en entretien si le candidat sait ça comment marche une proposition commerciale, il sait du coup comment marche une mission de conseil, est-ce qu'il va embrasser toutes les dimensions d'une problématique? Est-ce qu'il va être à l'écoute du feedback en permanence? etc. etc. Parce que le manager qui représente le client va lui faire un feedback tout au long de l'étude de cas en disant "ça je ne suis pas convaincu, par contre il me faut telle et telle dimension, qu'est-ce que vous en pensez? etc. etc. Et donc comment ça se passe? Le manager donne un sujet, souvent il est repris d'une mission qu'il ou elle a connu, il demande au candidat de proposer une démarche pour résoudre ce problème, il laisse un peu le temps au candidat de réfléchir et après réflexion, le candidat se lance et propose sa démarche et il va venir rebondir au fil de l'eau. Pendant l'échange est testé aussi un peu le calcul mental sur les enjeux avec les chiffres. Et voilà, donc ça ça dure aussi trois quart d'heure. Et ensuite, une fois que c'est fait, c'est-à-dire qu'un candidat a vu deux managers à la suite, les deux managers se réunissent, en présence de quelqu'un du recrutement, donc moi ou l'un de mes collègues et là les deux racontent ce qu'ils ont pensé du

candidat. Il faut que chacun des managers disent oui, s'il y en a un des deux qui me dit "non, je ne le veux pas", et bien c'est non. Donc c'est vraiment très sélectif.

**Marthe:** C'est une discussion? Ils échangent leurs points de vue..., comment font-ils?

**Lui:** C'est ça, souvent ils me lisent leurs comptes-rendus : "Voilà les points positifs de Monsieur X, c'est ça, ça, ça. Points négatifs par contre, ça ça n'allait pas. Du coup moi je penche plutôt pour un oui". J'écoute la deuxième, si l'autre dit oui aussi, c'est go, si l'autre hésite on en parle, si les deux hésitent ça commence à sentir mauvais. Et puis ouais, souvent les deux disent oui, mais avec des réserves et du coup, il y a quand même un dialogue qui se crée. Et puis moi je les aide à prendre une décision qu'ils assument, tu vois?

**Marthe:** Oui, les responsabiliser aussi.

**Lui:** C'est ça.

**Marthe:** Et la personne RH, c'est la personne qui a fait le *fit* avant ou pas forcément?

**Lui:** Alors ça, c'est une très bonne question. Dans l'idéal, ce serait très bien que ce soit comme ça, mais en fait, pour l'instant, c'est la personne qui est disponible. Mais j'ai pour ambition dès la rentrée de remettre un peu d'ordre dans tout ça et qu'effectivement un candidat, il ait un seul interlocuteur RH dans tout son process. Là aujourd'hui c'est un peu... c'est vrai, ce n'est pas forcément le cas.

**Marthe:** Et tu parlais des comptes-rendus des managers, ils ont une grille à remplir, quelque chose ou c'est plutôt un format libre?

**Lui:** Je vais te montrer... Donc ça c'est la première épreuve, l'épreuve de motivation, de présentation PowerPoint et de mise en situation, donc "points positifs" et "points négatifs", niveau d'anglais, oui / non, là c'est des infos un peu administratives, le type de contrat, l'entité car on a plusieurs divisions dans lesquelles le candidat serait plus à l'aise, etc. etc... Et là tu as une grille, bon qu'on n'utilise jamais vraiment parce qu'en fait on n'a pas besoin de la grille, ce qui suffit c'est ça "les points positifs" et les "points d'amélioration", la grille on s'en fiche un peu mais ça te donne un peu les choses qu'on teste au travers de cette épreuve.

**Marthe:** Ok, mais pourquoi vous ne vous en servez pas?

**Lui:** En fait, l'important c'est le qualitatif, les mots, les mots sur les "points positifs" et "points négatifs". Si le compte-rendu est bien fait et que tu as l'ensemble des points positifs et négatifs, tu vas les retrouver à travers la grille. Parce que la grille a cette dimension un peu arrêtée, un peu artificielle, un peu standard. Ce qui compte c'est vraiment les mots du manager sur le candidat en particulier.

**Marthe:** Tu veux dire que ce serait un peu lourd et pas forcément toujours adapté, c'est ça?

**Lui:** Oui c'est ça, c'est un peu mécanique de mettre des croix, une croix là, une croix là, c'est quoi la différence? On ne sait pas trop. Alors que là si tu as des vrais mots qui disent vraiment ce que le manager a pensé du candidat, c'est beaucoup plus parlant.

**Marthe:** C'est sûr, c'est sûr. Ok, ce n'est pas des questions pièges, c'est juste pour bien comprendre. Ce qui m'intéresse aussi c'est vraiment les acteurs, les outils de votre processus.

**Lui:** Non non mais tu as raison. Souvent les managers, je leur dis de ne pas remplir parce que l'important c'est vraiment ce qu'eux mettent. L'enjeu c'est vraiment que notre process est un peu aux petits oignons pour le candidat parce que ça participe aussi aux enjeux de séduction, de voir qu'ils ont qu'un seul manager en face et pas un entretien de groupe... Enfin tu vois, souvent ils sont plus considérés quand un manager prend une heure pour lui. Là l'idée c'est vraiment du cousu main ou derrière nous on les rappelle, on partage l'ensemble de cette grille, de ce compte rendu et moi je prends un quart d'heure / vingt minutes à chaque fois pour dire voilà "tous les points positifs identifiés, les points d'amélioration...". J'ai peut-être d'ailleurs un exemple à te montrer ...

**Marthe:** Si je comprends bien, il y a vraiment une prise en compte d'avis avec justement le fait d'avoir recours à deux managers différents et un RH. A part en phase 1, le *fit* RH où si la première étape ça ne passe pas et puis, il y a une logique aussi j'imagine de réduction des candidatures étudiables, avec vos contraintes que je comprends mais après, il y a un travail sur les différents points de vue que vous pouvez avoir.

**Lui:** Oui tout à fait. Et là tu vois c'est un exemple de grille remplie justement par un manager au cours de la première épreuve: points positifs à gauche, points d'amélioration à droite, donc c'est intéressant parce que je trouve que les mots utilisés donnent un signe de ce qui est évalué aussi.

**Marthe:** De nouveau, on retrouve en tout cas les comportements et les attitudes.

**Lui:** Exactement. L'étude de cas, donc l'épreuve juste après dans la matinée c'est pareil, c'est globalement la même grille. Et donc, une fois qu'ils réussissent ce truc, en fait, ils ont deux oui, ils rencontrent un directeur ou une directrice dans l'entité qu'il sera amené à rejoindre puisque comme on a plusieurs entités, il y a un dialogue à l'issue du deuxième tour en disant au candidat, "ok vous avez réussi, maintenant quelle entité vous souhaitez intégrer ?" parce que souvent les consultants juniors ils n'ont pas de spécialité, c'est pour ça qu'on leur laisse ce choix entre guillemets. Alors que quand t'es quelqu'un expérimenté et que tu as fait dix ans de ta carrière dans un domaine, évidemment l'entité dès le départ tu la connais, tu chasses même le candidat pour cette entité-là. Pour les candidats juniors, en phase d'entretien de *closing*, il y a deux solutions : soit c'est un *open closing* entre guillemets de séduction, où là le candidat a été top et dans ce contexte de guerre des talents, on utilise le vice-président ou la vice-présidente pour séduire le candidat qui aime bien voir des gens de très haut au niveau de pyramide, pour eux c'est bien et le vice-président a un discours "je travaille comme ça dans mes équipes, je traite ça comme sujets c'est sympa", et puis comme ils sont impressionnés on en profite. Ou alors soit c'est plutôt en entretien un peu encore de challenge, parce que le candidat certes a passé le deuxième tour mais il y avait une dimension malgré tout qui a posé un peu problème, alors pas

assez pour qu'on dise no go, mais quand même, et là le VP ou la VP va retester cette dimension. Je te montre ça par exemple, ça me paraît pas mal car ça résume tout l'entretien de *closing*.

**Marthe:** D'accord. Donc dans certains cas, c'est vraiment une formalité, presque un argument commercial pour vous, et dans un autre cas, c'est encore un peu de sélection ou à ce niveau-là *closing*, de toute façon la personne est prise?

**Lui:** Alors tu as bien résumé. En gros tu as trois cas: tu as, dans 50% des cas ce n'est ni séduction, ni gros challenge, c'est simplement pour valider un peu le feeling du haut de pyramide avec le candidat et en gros "est-ce que je le veux dans mon entité?", parce que c'est bien d'avoir une validation par les grands chefs. Donc ça c'est sur la posture, est-ce que tu le vois travailler sur les sujets que tu portes toi, est-ce que ça va l'intéresser? etc. Dans 30 % des cas, tu vas avoir la séduction, donc là on sait que le mec ou la nana est très bon et du coup ce n'est pas une question, c'est juste qu'il faut l'attirer absolument et du coup-là c'est de la séduction. Donc on va parler de l'expérience du VP ou de la VP chez Conseillia\*, à quel point les missions sont top, sur quoi ils travaillent en ce moment, "ah oui je vous vois bien là-dessus", c'est génial etc. Et ensuite t'as 20 % des cas où, en fait on prévient le VP en amont en lui disant "voilà, il est passé, tu vas le recevoir. Attention, par contre, il faut retester l'anglais ou le niveau de synthèse parce que ça va poser problème" etc. On essaie d'éviter au maximum parce que, normalement, le temps des VP qui est précieux il n'est pas là pour rechecker quelque chose qui a vocation normalement à être validé, mais simplement parfois au deuxième tour, les managers n'arrivent pas trop trop à se décider, alors ça arrive très peu hein, et les deux hésitent et du coup-là on dit "on te fait passer mais c'est dernier mot au vice-président ou à la vice-présidente". Bon après tu as des contextes comme aujourd'hui où on est ultra-sélectifs parce qu'on a quasiment tous nos objectifs donc on n'a plus besoin de prendre des gens pour juste qu'ils sont bons, on se contente vraiment des top top, tu vois. Mais en tout cas ça peut arriver qu'en *closing* il y ait encore du challenge, encore des petits trucs et voilà.

**Marthe:** Ok, mais l'issue, si le VP n'est pas satisfait, peut être un no go à ce moment-là?

**Lui:** Ah oui bien sûr, ça reste une épreuve du filtre. En gros en synthèse, au niveau des taux d'élimination, je t'ai dit qu'en premier tour *fit* RH c'est 50 %, deuxième tour tu as encore 50% de go / no go en gros, et ensuite en dernier tour ils devront éliminer, je dirais un sur trois ou un sur quatre, donc ce n'est pas les plus sélectifs mais quand même il y a une petite élimination. Donc en gros, si je schématise quand on reçoit 100 CV, on va peut-être en retenir 20, sur les 20 il y en a 10 qui passent au deuxième tour, cinq qui passent en *closing* et ensuite on a quatre ou trois qui sont retenus. C'est-à-dire que tu as 4 recrutés pour 100 CV et pour 20 entretiens RH.

**Marthe:** Je vois. Je change de sujet, mais je pense à ça : est-ce que tu pourrais me dire comment tu sais que tu ne te trompes pas ou que vous ne vous trompez pas quand vous recrutez quelqu'un ?

**Lui:** Alors parfois, il te reste... parfois t'hésites, enfin par exemple moi j'hésite. Après, j'avoue que comme ce métier je l'ai fait pendant sept ans et que j'ai vu plein d'équipes évoluer avec moi, très vite, souvent je sens les choses et je sais que le candidat il est fait ou pas pour ce métier et il ou elle apportera. Donc très souvent, je ne devrais pas dire ça mais je te le dis, ce n'est pas grave, au bout de dix minutes, dans 90 % des cas, au bout de dix minutes, je suis capable de

dire quelle sera ma décision finale. Et il y aura peut-être 10% des cas, je rechange mon avis au cours de l'entretien, parce que finalement, c'est mieux que le début ou parce que ça s'est dégradé ou l'inverse. Mais souvent les dix premières minutes de l'entretien suffisent à. Et en général, comment dire... Ouais j'ai beaucoup de certitudes en fait et j'avoue que je n'ai pas trop de mal à trancher.

**Marthe:** Oui, l'examen CV j'imagine que si déjà tu les convoques pour un *fit* RH c'est que tu es potentiellement intéressé mais est-ce que tu es parfois très surpris de ce que tu constates en entretien ? Ce sont des choses que tu sens aussi au vu de l'expérience ou c'est plus le savoir être ce que tu constates, ça se joue plus à quel niveau ?

**Lui:** Alors en fait, moi j'ai une façon de faire particulière là-dessus c'est que quand je sélectionne le CV, bon ok très bien, par contre quand la personne est en entretien, je ne me dis pas « bah tiens il a fait telle école donc il part avec des points d'avance ». Vraiment je considère que la performance en entretien doit être décorrélée du CV et que si la personne a un super CV mais que c'est moyen en entretien, je ne vais pas hésiter à dire no go. Alors qu'à l'inverse, si je ne suis pas convaincu par le CV mais aller je prends le risque de prendre une demi-heure de mon temps et de la recevoir en entretien parce que je sens qu'il peut y avoir du potentiel et que là je suis hyper convaincu, c'est go sans hésiter même si le CV n'est pas top quoi.

**Marthe:** Ok, je comprends. Et comment tu fais ? J'aimerais bien savoir les qualités humaines que tu mobilises le plus, à ton sens, en tant que recruteur.

**Lui:** Alors honnêtement il y a beaucoup d'intuition, c'est vraiment un peu étrange dit comme ça, mais beaucoup de ressentis, sur comment fonctionnent les personnes, quelles sont les qualités ? Tu sais parfois juste en parlant aux gens, c'est intuitif pour tout le monde mais on a toujours un jugement qui se forme rapidement sur la clarté des messages, est-ce qu'on a envie de travailler avec la personne? C'est ce fameux test de l'aéroport: si ton avion il est bloqué pendant 3 h à l'aéroport, tu passes ces 3 h avec un collègue, est-ce que c'est pénible ou pas? C'est un truc tout bête qu'on m'a appris, ce test de l'aéroport sauf que ça veut dire beaucoup de choses. Donc ouais l'intuition, évidemment l'écoute parce que je considère qu'un recruteur il a besoin pour bien mener l'entretien de ne juste avoir une grille de questions en tête mais vraiment de rebondir sur ce que la personne dit pour essayer de creuser, de noter peut-être des contradictions ou au contraire de faire des liens entre les choses et de l'amener à creuser. Donc intuition, écoute et une certaine diplomatie aussi parce que quand il faut débriefer quelqu'un et lui annoncer qu'il y a des choses qu'il a mal faites, moins bien faites, voire que malheureusement le process s'arrête parce qu'il n'a pas répondu aux exigences, il faut être diplomate. Et empathique. Qu'est-ce qu'il y a d'autre aussi? Bah après il y a toujours aussi une certaine humeur constante et positive, parce que toi tu fais passer des entretiens toute la journée, donc il y a une certaine parfois fatigue ou lassitude qui arrivent mais pour le candidat X peut-être qu'il attend son entretien depuis des semaines et du coup pour lui, le moment qui passe est très important dans l'expérience candidat. Donc il faut toujours être relativement avenant, une bonne humeur, positif etc. Pour moi, c'est une vraie qualité parce qu'encore une fois, dans un contexte de guerre des talents, c'est une chose à avoir.

**Marthe:** Pour rebondir sur ce que tu dis, ça, ça m'intéresse vraiment que tu aies conscience que certains schémas de ton métier peuvent influencer ton activité. Comment tu gères par exemple

le fait, de ce que tu viens de me dire, que tu fais l'effort d'être pas le plus neutre possible, mais d'engager un bon processus avec chacun des candidats pour les mettre un peu sur un pied d'égalité. Est-ce que tu as des petites méthodes?

**Lui:** Oui, il y a des méthodes après je considère que la plus grande partie de ça c'est que moi ce métier c'est ma vocation, ma passion, donc juste je prends du plaisir structurellement à le faire. Je n'ai pas à me forcer, quand je suis en entretien je suis comme un poisson dans l'eau. Quand je me lève le matin, j'ai plaisir à travailler. Et ça je sais que c'est un luxe parce que j'ai 7 ans de conseil, où ce n'était clairement pas toujours le cas, et là je suis dans un métier où je kiffe, faire monter en compétence les candidats, trouver leur talent, sentir que tu leur apportes des choses, que tu leur fais prendre conscience de leurs qualités. Donc je n'ai pas besoin d'avoir des petites techniques, après il y a des choses, par exemple donner un feedback à la fin d'un entretien c'est toujours apprécié. Un feedback à chaud comme ça on revient sur les différents points de l'entretien. Même quand ils se rendent compte parfois qu'ils ont merdé sur certaines questions, au moins ils savent pour la prochaine fois. Euh... Qu'est-ce que je fais? J'essaye aussi de faire du sur-mesure parfois : quand il y a un candidat qui est vraiment bon, je vais appeler un manager qui peut-être serait un manager de l'entité qui pourrait accueillir le candidat en fonction de ses appétences et de faire un peu de séduction, et de parler en off en fait, hors recrutement, de dire "vie ma vie de manager", voilà ce que je fais au quotidien et ça donne envie un peu de se projeter. C'est aussi être un "metteur" en relation un recruteur, c'est aussi intéressant dans une perspective de guerre des talents pour moi il faut vraiment que le recruteur ait un réseau interne très fort pour qu'il puisse mobiliser les managers rapidement et aussi faire en sorte qu'ils aient envie de te rendre des services à toi recruteur pour séduire un candidat. Sachant qu'ils s'y retrouvent aussi puisque derrière s'ils attirent les bons candidats avec qui ils vont travailler, ils vont s'y retrouver. Mais du coup oui, parfois tu as un engagement émotionnel très fort. Moi il m'est arrivé de déboucher une bouteille de vin juste parce que j'avais attiré un candidat, parce que je suis extrêmement investi pour les candidats en qui je crois. A l'inverse, quand j'ai un super candidat mais qui échoue à la suite du process parfois je suis dégoûté, je suis déprimé. Donc, recruteur c'est un métier qui n'est pas neutre émotionnellement parce que t'es tout le temps dans l'affect, tu t'attaches aux candidats et puis t'es toujours aussi un peu dans l'urgence parce que les candidats ont des process ailleurs, tout doit aller très vite et chaque dossier est important. Enfin tu ne peux pas dire qu'une personne est plus importante qu'une autre, donc en fait tout est important. Donc oui, tout est important dans l'urgence, avec beaucoup d'émotionnel donc il faut aussi prendre en compte ça dans le métier. Mais à l'inverse, je trouve que le sens qu'on a, il est incroyable, enfin le sens qu'on a c'est qu'on a un impact hyper fort sur la vie pro des gens et aussi sur leur vie même perso, leur épanouissement. Il y a des points positifs et négatifs, mais moi je considère que dans l'arbitrage global, avoir un métier qui a du sens et qui a de l'impact sur les gens et te permet de rencontrer plein de gens différents, même si c'est émotionnellement parfois très chargé et que tu ne te reposes jamais sur tes lauriers et que tu n'es jamais en mode *chill*, en fait je trouve que ça vaut largement le coup comme métier.

**Marthe:** C'est sûr que là je vois un récit de passionné en tout cas. Est-ce que tu as le temps pour une dernière question?

**Lui:** On reste encore cinq minutes et puis on se reprend un rendez-vous demain, si ça te va?

**Marthe:** Ok, oui oui très bien. Quand je me suis intéressée à ce sujet-là aussi, j'ai vu des nouveaux outils, c'est pour ça aussi que je te demandais les outils que tu utilises, comme des plateformes, comme des tests digitaux, etc., le recrutement prédictif par exemple. Est-ce que tu pourrais me dire ce que tu en penses? Ta vision de ces outils-là?

**Lui:** Alors c'est intéressant, après ce qui est contre-intuitif c'est que le recrutement c'est d'abord un métier d'humain et d'intuition pour moi. Donc tu peux être dans le prédictif etc. mais je suis toujours un peu méfiant par rapport à ça. Tu vois, typiquement... Autant les hard skills c'est facile de les standardiser et de les mesurer, autant les soft c'est compliqué. Comment tu vas mesurer la diplomatie, l'empathie de quelqu'un en prenant un test automatique? En fait pour moi, je vais être un peu cash, mais ces nouveaux outils ça sert plus à des fins marketing, à la boîte de dire "voilà nous on est à fond dans la tech, on recrute avec l'intelligence artificielle, on recrute dans le metavers" machin. Ce n'est pas tant pour être plus efficace dans le recrutement lui-même, c'est juste pour briller et pour dire que la boîte est en avance et que du coup ça attire peut-être des investisseurs ou des businessmen... Donc pour moi c'est plus de l'affichage, de la vitrine que des vrais outils, puissants. Il y a quelques nuances, il y a des outils qui sont intéressants. Moi, je crois plutôt pas mal aux trucs comme les tests de personnalité, les MPTI ça peut éclairer un truc, mais malgré tout ça ne donne jamais une vision très fine et précise que tu peux avoir quand tu passes 1 h en face avec les quelques candidats à creuser, à le mettre sur le grill et parce que ton intuition, tu ne pourras jamais la calquer sur une IA, une IA ça n'a pas d'intuition, ça traite des données mais tu n'as pas le côté, je ne sais pas comment dire, mais ça, ça me rappelle telle personne, tel profil...

**Marthe:** Oui, toi, les analogies dont tu sembles parler, c'est quelque chose que tu utilises beaucoup?

**Lui:** Voilà. Les analogies, et puis même l'impression que la personne me fait... Enfin une IA ça n'a pas d'impression, ça a un traitement de données mais il n'y a pas une impression, même du para-verbal, des trucs comme ça, du non verbal... Une impression, une intuition... Moi je suis très intuitif, moins analytique, et c'est pour ça que même dans la distance, en faisant des trucs par Teams, on perd un peu par rapport au physique. Tu vois des choses que tu vois en physique, que tu ne vois pas par Teams. Des fois quand vous avez l'entretien en physique, la manière dont la personne croise les jambes, tapote son stylo, c'est tout con mais ça peut être intéressant. En fait, plus tu vas alimenter ton intuition, moi c'est comme ça que je le vois. Plus t'as de données sur la personne au niveau verbal, para-verbal etc., et plus ton intuition elle va reposer sur une base solide et éveillée. Et donc tu prendras ta décision sur la base d'une heure et de ton intuition comme de ton expérience. C'est comme ça que je le vois en fait mais après moi j'ai une vision très particulière là-dessus parce que, j'ai conscience que ça peut faire un peu gourou, mais en fait, souvent tu n'as pas le temps en une heure de faire des analyses beaucoup plus poussées que simplement, comment je le sens sur tout ce que je vois.

**Marthe:** Oui, oui, je vois. Je vais te laisser, je vais respecter déjà le temps très précieux que tu m'as accordé.

**Lui:** Moi ça me fait plaisir, parce que c'est une passion et j'aime bien en parler, et aussi parce que moi ma vocation c'est de faire grandir les personnes, donc si je peux contribuer même à ce que t'aies une vocation toi et tu perçoives tout ce que le recrutement peut apporter, j'en serais

ravi. En tout cas un conseil que je te donne, passe le test MBTI des 16 personnalités, il est très puissant, et notamment si tu es INFP / INFJ, ça peut être des choses qui sont très en lien avec le métier de recrutement. J'adore ce test et je trouve qu'il est assez puissant.

**Marthe:** D'accord, et il se trouve en ligne facilement?

**Lui:** Ouais, c'est le test 16 personalities.com.

**Marthe:** Très bien là, écoute merci beaucoup à toi, vraiment et très bonne journée à toi.

**Lui:** A bientôt, n'hésite pas.

VI) Entretien Laurent\*, entreprise Energissime\*

Date de l'entretien	28/06/2022
Lieu de l'entretien	Visioconférence via Teams
Durée de l'entretien	50 minutes

Organisation	Grande entreprise
Secteur	Energie
Fonction	Recruteur
Ancienneté dans le poste / organisation	Plus de 4 ans d'ancienneté dans le poste Plus de 8 ans d'ancienneté dans l'organisation
Genre	Masculin

**Marthe :** Je m'appelle Marthe Libfeld-Jégou. Cette année, je suis en Master 2 au CIFFOP, je suis en master recherche au sein de cette entité. J'ai un intérêt personnel pour le métier de recruteur. J'ai fait un stage déjà en recrutement par le passé et donc cette année, j'ai décidé de réaliser un peu une étude entre les ressources humaines, la stratégie et l'organisation en me focalisant sur les processus de recrutement.

**Répondant :** Ok, limpide.

**Marthe :** Et du coup, mon but avec vous, si c'est possible, ce serait d'avoir un peu une sorte de schéma qui me permette de comprendre votre processus de recrutement et le parcours d'un candidat. Qu'est-ce que vous faites en tant que recruteur, vos méthodes, les outils que vous utilisez, les acteurs appliqués, etc. ?

**Répondant :** Pas de soucis. Alors comment vous voulez qu'on fonctionne ? Vous avez une grille de questions ? Vous avez quelque chose, un canevas que vous proposez aux différents interlocuteurs que vous pouvez avoir ou comment ça se passe ?

**Marthe :** C'est selon ce que vous vous souhaitez mais déjà moi je suis intéressée pour recontextualiser un petit peu aussi de votre côté et puis après, sinon, plutôt vous laisser parler librement, m'expliquer tout le parcours. Et puis, de toute façon, j'ai des choses en tête, je rebondirai au fur et à mesure si ça vous convient mais vous laisser la parole, ça me va bien.

**Répondant :** Ok, très bien. Alors pour vous recontextualiser comme vous dites, déjà, moi, je travaille donc au sein d'un groupe qui s'appelle Energissime\*. Au sein du groupe Energissime\*, vous avez différentes entreprises : des entreprises qui font du stockage de gaz, celles qui s'occupent peut-être de votre chaudière-gaz si vous en avez une ou qui vous fournit l'électricité verte. Et vous avez une entreprise dont l'offre tourne autour de la fourniture d'énergie décarbonée en B-to-B où l'exploitation et la maintenance de systèmes énergétiques est très souvent liée à tout ce qui va concerner le CVC, c'est-à-dire chauffage, ventilation, climatisation. Tout type de clients, aussi bien l'armée que des écoles, que des EHPAD, que des logements sociaux, que des grosses entreprises, ce genre de choses. Donc nous on est 12 000 personnes en France. L'essentiel de nos équipes, ce sont des techniciens et des techniciennes d'exploitation

et de maintenance, et c'est le plus gros également de nos recrutements. On est organisé autour de 40 directions régionales, un peu partout en France, à Bayonne, à Bordeaux, à Lille, à Strasbourg.... Peu importe, les grandes villes. Toutes ces directions régionales sont rattachées à un siège qui est présent à la fois à Paris et dans quatre autres villes de province. Et au sein du siège, vous avez donc les fonctions supports essentiellement, qui sont là pour harmoniser les pratiques ou rendre un service un peu global, et le recrutement fait partie de ces services-là au sein des ressources humaines. C'est-à-dire qu'au sein des différentes directions régionales, dans les 40 villes, vous avez des responsables ressources humaines, avec des gestionnaires ressources humaines également qui sont là pour gérer l'intérim et tout ce qui va être stage / alternance / jeunes diplômés et également une bonne partie des politiques d'insertion, notamment les relations avec les Missions locales de l'emploi, le Pôle emploi, d'autres associations qui aident à l'insertion ... Et tout ce qui va concerner les CDD de plus de six mois et les CDI ça passe par mon pôle. Ce pôle il est organisé autour de deux équipes : une équipe parisienne parce qu'on doit avoir 30 % si ce n'est pas 40 % des équipes qui sont sur Paris Ile-de-France et le reste en régions. Donc un pôle à Paris, un pôle à Lyon et à Bordeaux.

**Marthe :** Ok, donc vous votre pôle il s'occupe des CDD de plus de six mois et des CDI ?

**Répondant :** Exactement, tout type de poste, aussi bien ETAM que cadre.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** L'équipe est composée d'une manager, de 7 consultants recruteurs, on va dire simplement recruteurs et on a deux ou trois chargés de *sourcing*. Est-ce que déjà sur l'organisation c'est plus clair ?

**Marthe :** Super clair. Sachant que juste peut-être pour préciser, moi je suis intéressée par tout le processus, mais particulièrement les phases de pré-sélection et de sélection.

**Répondant :** D'accord ok, très bien.

**Marthe :** Avoir une vision globale m'intéresse, mais voilà si vous voulez plus creuser, c'est surtout ces phases-là qui m'intéressent.

**Répondant :** On travaille pour qui ? Nous, en interne, on est un peu comme un cabinet de recrutement. On travaille pour des managers et on a une double entrée dans une recherche de nouveaux personnels : à la fois les ressources humaines donc les responsables ressources humaines et les managers. Le process : pour initier un besoin de recrutement, les managers font ce qu'on appelle une DOP (demande d'ouverture de poste) qui est un document un peu particulier, qu'ils complètent avec un certain nombre d'informations. Cette DOP suit un parcours de validation, arrive à la responsable ressources humaines, nous est transmise et derrière nous on met en place les actions. Quand le document nous est transmis, on prend contact avec le futur manager pour préciser le besoin : est-ce qu'il y a des compétences attendues, particulières ? Est-ce que c'est un poste de management ? Est-ce que ce n'est pas un poste de management ? Est-ce que c'est en relation client ou pas relation client ? Est-ce qu'il faut avoir des habilitations particulières ? Et après, on reprecise également le cadre du boulot, la mission : est-ce que c'est en itinérance ? Est-ce que c'est posté ? Soit c'est des techniciens

avec leurs camionnettes que vous pouvez croiser tous les jours dans la rue soit ils sont postés et vont directement chez le client. Une fois qu'on a précisé le besoin, là, la balle est dans notre camp pour rédiger une annonce, la diffuser via un outil qu'on a en interne et qui permet non seulement de le diffuser sur notre propre site Energissime\* mais également avec un *multiposting*, il est repris par Indeed, Pôle emploi, l'Apec si c'est un poste cadre, l'Agefiph, HelloWork anciennement RégionJob et LinkedIn. D'accord ?

**Marthe :** Oui.

**Répondant :** Régulièrement, on fait en plus une publication directement sur LinkedIn. Parallèlement, on a des actions un peu particulières où les chargés de *sourcing* peuvent travailler en mode chasse de CV sur les CVthèques et on a accès à LinkedIn, Indeed, MeteoJob, HelloWork, Pôle Emploi, l'Apec, Monster. Donc ils font leurs recherches de CV, ensuite nous, que ce soit des candidatures ou que ce soit des CV trouvés, on va faire ce qu'on appelle une préqualification téléphonique. Revenir rapidement sur le parcours, dresser un compte-rendu qu'on envoie aux managers, les managers reçoivent les candidats, avec ou sans les ressources humaines, et finalisent le recrutement : soit quelqu'un qui est pris, soit quelqu'un qui n'est pas pris.

**Marthe :** D'accord donc parfois vous n'êtes pas dans l'entretien de sélection ?

**Répondant :** Alors on est dans un entretien de présélection.

**Marthe :** Ok mais comment s'organise la préqual' téléphonique ?

**Répondant :** Alors en fait on contacte donc les personnes qui ont candidaté. C'est différent, bien évidemment s'ils ont candidaté ou si on les a chassés, le positionnement est un peu différent. On les appelle, on a leur CV sous les yeux, parce que soit on l'a trouvé sur la CVthèque, soit ils nous l'ont envoyé. Alors sur les postes de techniciens, ça prend 15 - 20 minutes, sur les postes cadres, on est plutôt sur du 45 minutes - 1 h. On rebalaye leur parcours, on valide leur motivation, on valide les éléments salariaux et tout ce qui va bien autour du contrat, et derrière, si la personne nous semble correspondre, on rédige un compte-rendu qu'on envoie aux managers.

**Marthe :** D'accord, très bien. Et donc à cette phase-là, pour vous le support que vous utilisez c'est le CV ou vous utilisez d'autres choses que le CV ? Vous demandez d'autres pièces ?

**Répondant :** Non, 90% c'est le CV à cette phase-là, quand je dis 90 c'est 99,9 %. On lit très rarement les lettres de motivation s'il y en a. Le principal support reste le CV.

**Marthe :** Pourquoi vous n'utilisez pas la lettre de motivation ?

**Répondant :** Par manque de temps.

**Marthe :** D'accord. Donc l'examen CV, vous faites la préqualification qui est finalement un vrai entretien, enfin en tout cas pour les cadres c'est comme un entretien...

**Répondant :** Et pour les techniciens aussi, on peut le valider comme ça, c'est-à-dire que comme on est sur des métiers... Alors vous avez différents métiers, mais je vous dis 80 % de nos actions c'est sur des techniciens CVC donc on commence à très bien connaître le profil, on sait exactement quelles questions poser et on valide les parcours : pourquoi ils sont rentrés dans une entreprise, pourquoi ils en sont sortis ? Qu'est-ce qu'ils y ont appris ? Quel type d'équipement ils ont maintenu ou exploité ? Quelles problématiques ils ont eu ? Qu'est-ce qu'ils attendent du manager ? Et après les éléments salariaux.

**Marthe :** D'accord. Donc à cette phase-là, je vais peut-être vous laisser poursuivre mais vous m'avez dit vous envoyez le compte-rendu après la préqual' au manager et les managers les rencontrent en entretien, c'est ça ?

**Répondant :** Oui, tout à fait.

**Marthe :** Donc il se peut que parfois les RH ne voient pas de visu les candidats ?

**Répondant :** Physiquement, oui, c'est possible.

**Marthe :** D'accord, ok. Je vous laisse peut-être poursuivre. C'est très clair en tout cas.

**Répondant :** D'accord. Ben en même temps, j'ai envie de vous dire que j'ai pratiquement terminé. Parce qu'après sur les postes cadres, donc là pareil, c'est une pré sélection, souvent c'est en Teams quand même là pour le coup, là où avec les techniciens ce sera plus par téléphone. Pareil là on rebalaye l'ensemble du parcours, on valide à la fois les compétences techniques et les savoir-être, notamment pour les postes de manager, on va titiller plus sur la manière dont ils managent des équipes, sur quoi ils fondent leur management, qu'est-ce qui les fait avancer et comment ils font progresser les gens ? Les aspects santé-sécurité sont extrêmement importants également, beaucoup pour les techniciens, mais pas que : donc tout ce qui va concerner les équipements de protection individuelle, ce genre de choses. Et pareil, une fois qu'on a eu l'entretien avec le cadre, on rédige un compte-rendu qu'on envoie aux managers et après la balle est dans leur camp.

**Marthe :** D'accord.

**Répondant :** En plus, ce qu'il peut y avoir pour certains postes c'est qu'on fait passer également un questionnaire de personnalité, un questionnaire Wave qui est proposé par Saville Consulting, pour valider deux ou trois points où on n'est pas trop sûr. En fait, on ne l'utilise pas systématiquement, on va l'utiliser comme un appui pour déterminer, je dis n'importe quoi, la capacité à prendre des décisions, la gestion du stress. Et donc on fait passer ce questionnaire, on a été formés pour faire passer ce questionnaire de personnalité. Evidemment, un débriefing après avec le candidat pour voir ses réactions par rapport à ce questionnaire et pareil, c'est débriefé au niveau du management. Généralement, pour les techniciens, vous n'avez qu'un entretien avec le manager. Pour les cadres, vous en avez deux voire trois.

**Marthe :** Donc pour les techniciens, il y a la préqual' et un entretien manager, c'est ça ?

**Répondant :** Souvent ouais.

**Marthe :** D'accord. Et pour les cadres, c'est plutôt la préqual' avec vous et entretiens avec ... ?

**Répondant :** Entretien avec le manager et parfois le n+2.

**Marthe :** Et de manière simultanée ou séparément, à la suite ?

**Répondant :** Souvent séparément.

**Marthe :** D'accord. Et ça arrive que parfois il y ait des entretiens avec plusieurs personnes ?

**Répondant :** Oui, ça peut arriver mais généralement c'est plutôt RH, plus manager. Et là, ça arrive effectivement pour les populations cadres.

**Marthe :** Est-ce que vous pourriez me parler justement des changements éventuels que ça peut impliquer d'être deux en entretien ? Pourquoi vous faites parfois ce choix et qu'est-ce que ça représente pour vous ?

**Répondant :** Alors avant tout, c'est un choix pour être plus réactif par rapport au processus de recrutement et avoir rapidement une personne et ne pas multiplier les rendez-vous parce que ça prend du temps, régulièrement les personnes sont en poste et on ne peut pas se permettre de les solliciter trois, quatre, cinq ou six fois. L'intérêt également, alors notamment du binôme RH-manager, c'est que là où le manager va travailler sur ce qu'il connaît, c'est-à-dire imaginons un contrôleur de gestion, ils vont pouvoir parler contrôle de gestion, honnêtement les RH ne vont pas y comprendre grand-chose si ce n'est les grandes lignes. C'est plus le regard RH qui va se tourner sur le savoir-être et donner un éclairage à l'issue de l'entretien. Ça peut arriver par exemple qu'un manager s'emballe complètement et soit passé complètement à côté du fait que la personne ne répondait pas aux questions ou vous avez également des managers qui monopolisent la parole, ça arrive encore. Donc le RH est là plus pour driver l'entretien et permettre au candidat de bien s'exprimer et au manager d'avoir les réponses qu'il attend par rapport au profil recherché.

**Marthe :** D'accord, je comprends. J'aimerais revenir aussi sur, tout à l'heure vous m'avez dit que parfois vos entretiens pouvaient se faire éventuellement par Teams.

**Répondant :** Oui, alors c'est extrêmement régulier pour le coup parce que les équipes sont à Bordeaux et à Lyon mais on va recruter pour Strasbourg, pour Rennes, pour Lille, pour Nice, pour Bayonne, pour Toulouse. Donc on utilise beaucoup effectivement les entretiens en distanciel.

**Marthe :** Ok, donc ce n'est pas un impact du Covid ? Vous vous l'aviez déjà mis en place du fait de votre structure ?

**Répondant :** Ah non, on le faisait déjà avant.

**Marthe :** D'accord, parce que ça m'aurait intéressée sinon de vous interroger sur les changements ou qu'est-ce que la visio change pour vous en tant que recruteur ?

**Répondant :** Au final, la visio ne change rien à un entretien physique, honnêtement, on voit les micros-réactions de la personne. L'entretien téléphonique en fait, c'est une question d'habitude honnêtement, ça ne change pas grand-chose, c'est juste un exercice à mener deux ou trois fois et après, on a vite compris.

**Marthe :** D'accord, ok. Pour vous c'est vraiment des médiums qui sont différents mais les résultats sont les mêmes, ce que vous observez c'est la même chose ?

**Répondant :** Tout à fait.

**Marthe :** Ok. Et sinon aussi, j'avais une autre question éventuellement sur votre questionnaire : vous m'avez dit le questionnaire de personnalité, vous ne l'utilisez pas pour tous les postes. Qu'est-ce qui vous fait l'utiliser ? Est-ce que je ne sais pas c'est, par exemple, le niveau de qualification... ?

**Répondant :** Non, là on va être vraiment sur un questionnaire de personnalité donc c'est essentiellement pour les postes de cadres, à 99 % c'est pour des postes cadres ou des postes d'encadrants, donc de non-cadres mais encadrants. Avant, c'était systématisé, jusqu'en 2019 je crois. Aujourd'hui, la logique, c'est plus d'éclairer un point où on n'est pas sûr. Un manager par exemple qui recrute un commercial, qui n'est pas sûr de son appétence pour la prospection, on a la possibilité d'aller titiller ce sujet via le questionnaire de personnalité, sur la capacité à délivrer des résultats, à prendre des risques, à oser, à entreprendre, à s'ouvrir aux personnes. Ce genre de choses ressort du questionnaire de personnalité sans que ce soit certain à 100%, ça reste un questionnaire de personnalité, mais c'est un outil supplémentaire d'éclairage on va dire. Et c'est surtout le débrief qu'on peut avoir avec le candidat une fois qu'il a passé le questionnaire qui nous permet de rassurer ou pas sur tel ou tel point.

**Marthe :** Ok. Et est-ce que vous pourriez me l'expliquer ce questionnaire ? C'est un support, une trame par exemple, que vous suivez tout le temps ou... ?

**Répondant :** Non, c'est un outil du marché édité par Saville Consulting. C'est un questionnaire qui se passe en ligne et qui derrière délivre ses résultats.

**Marthe :** D'accord, et vous ça vous permet par exemple de classer des candidats ou c'est juste un score qui est donné, enfin quels sont les résultats pour vous ?

**Répondant :** Ce n'est pas systématique et c'est vraiment aujourd'hui utilisé que pour éclairer sur un point ou deux. C'est-à-dire qu'il y a des candidats, si le manager le sent et qu'il perçoit que la personne a et les compétences et le savoir-être, il n'y a pas besoin d'y aller. Si le RH également est en ligne, il n'y a pas besoin d'y aller. Ce n'est pas systématique, c'est idiot. Si, en revanche, il y a un point où il y a un petit doute, là on va utiliser effectivement ce questionnaire.

**Marthe :** D'accord, mais ce que je veux dire, c'est que pour vous, les résultats, ils se présentent sous quelle forme ? C'est des données brutes du candidat ou l'outil catégorise ou donne un score ?

**Répondant :** Non l'outil catégorise en fait, il va catégoriser autour de quatre grands thèmes... Que je ne connais pas par cœur, je crois qu'il y a "analyse et traitement des données". Ah attendez je l'ai là. Vous avez "la résolution de problème", "l'influence sur les autres", "l'adaptabilité des démarches" et la "production de résultats". Ça a cette tête-là.

**Marthe :** D'accord, avec un scoring quand même...

**Répondant :** Oui une petite grille, voilà.

**Marthe :** D'accord. Mais au vu des thématiques, on dirait en tout cas que ça aborde à la fois les soft skills et les hard non ? Parce que par exemple...

**Répondant :** Non, plutôt les soft skills. Plutôt les soft skills parce que c'est vraiment sur la capacité à évaluer les problèmes. Donc on est sur du méta, on n'est pas sur "est-ce que vous connaissez l'électricité, le chauffage, la ventilation, la climatisation ?". Ça, on a un Techni test pour le coup qui existe également et qu'on fait passer au technicien, j'avais oublié effectivement. Pareil, en ligne. Et là, pour le coup, c'est juste ou ce n'est pas juste, on est vraiment sur des hard skills.

**Marthe :** Et ça, c'est un outil qui est propre à Energissime\*, c'est vous qui l'avez développé ?

**Répondant :** Oui, c'est nous qui l'avons développé en fonction de nos métiers et on est en train de le revoir parce qu'il est un peu lourd.

**Marthe :** D'accord, ok. Est-ce que vous pourriez me dire, sinon, pour vous, qu'est-ce qui vous aide en tant que recruteur à former vos choix ? Quelles informations ? Qu'est-ce qui est particulièrement important pour vous faire un avis et former votre décision de recruter quelqu'un ?

**Répondant :** En tant que RH, les critères qui vont être... Enfin, le critère principal, c'est : est-ce que la personne va pouvoir intégrer une équipe, une entreprise, un groupe. Ce qui veut dire que, par exemple, on est extrêmement vigilant sur la durée des expériences. Les techniciens qui multiplient, ou même les cadres, les expériences assez courtes, c'est plutôt un peu effrayant pour nous. L'élocution est extrêmement importante parce que c'est un métier avec un contact client. Et voilà, au niveau RH c'est voilà... et puis moi l'humour est pour moi un critère extrêmement important.

**Marthe :** Je comprends. Ça, vous l'évaluez comment ?

**Répondant :** Au cours de la conversation en fait, on voit si la personne est à l'aise mais pas trop à l'aise et si elle va utiliser un langage très terrain, opérationnel et va oser de temps en temps dire qu'il y a des clients qui sont vraiment casse-bonbons ce genre de choses ou voilà. Et ça c'est dans la conversation puisqu'au final ça reste une conversation, un entretien. Et comme en plus quand même, 50 % c'est vraiment du 50-50 entre les réponses à annonce et la chasse de CV, quand vous êtes en train de chasser là pour le coup, c'est à nous d'être extrêmement avenants pour que la personne se dise "bah ouais, je vais bouger de boulot", alors qu'elle n'en avait pas forcément envie.

**Marthe :** Je vois. Concernant la chasse, juste pour préciser c'est vous qu'il le faites ou c'est les sourceurs ?

**Répondant :** Les deux.

**Marthe :** D'accord. Et après du coup, imaginons que ce soit le sourceur, il vous passe la main pour la préqual' par exemple, ou du coup la même personne ... ?

**Répondant :** Ils font une préqual'. Pour les non-cadres, on l'envoie directement, on fait juste le passage de relais auprès des RH, des RRH et des managers. Si c'est sur des postes cadres, possible qu'on fasse un deuxième micro-entretien, parce que généralement les sourceurs sont plutôt peu expérimentés et auquel cas il y a peut-être des choses qu'ils ont raté dans l'entretien.

**Marthe :** D'accord, donc pour un poste de cadre, il y aurait le sourceur, vous, puis l'entretien manager, voire deux parfois comme vous l'avez dit.

**Répondant :** Oui, tout à fait. Mais ça c'est extrêmement rare, la plupart du temps les sourceurs travaillent essentiellement quand même à 99 % pareil sur les techniciens.

**Marthe :** D'accord ok, je comprends. Et est-ce que vous pourriez me dire comment vous savez que vous ne vous trompez pas lors de la sélection d'un candidat ?

**Répondant :** Alors, d'abord parce que les chiffres en fait nous rassurent. On rate... j'ai envie de dire même pas 10 %. Les ruptures de période d'essai à l'initiative d'Energissime\* sont extrêmement peu nombreuses. Le métier est tellement particulier que l'on sait rapidement si on entend les bons mots lors de l'entretien : par exemple, quand on est sur les postes de techniciens, on va entendre parler de "groupe froid", on va entendre parler de "brûleurs", on va entendre parler de "réseau secondaire", de "sous-stations", donc il y a tout un champ lexical technique à partir du moment où on l'entend en entretien, on est rassurés. Si la personne vient de la concurrence, ce qui est très souvent le cas, on est rassurés. Si la personne est depuis longtemps dans son entreprise, on est rassurés. Et puis, il y a un double regard obligatoire. Ce qui fait qu'honnêtement, on se trompe très rarement.

**Marthe :** D'accord. Parce que pour vous ce serait quoi vous tromper ?

**Répondant :** Alors on tombe sur des mythos, mais des vrais, ça existe mais c'est très peu, mais c'est quand même aller, on va dire, 1%. Et quand je dis mytho, c'est des gens qui ont inventé des expériences comme mentir en entretien. Donc ça ça existe, c'est anecdotique par rapport à la masse d'entretiens qu'on peut faire. Ouais voilà, c'est ça. C'est grosso modo, c'est ça. On a quelques menteurs, mais si c'est 1% des entretiens, je pense que c'est déjà un grand maximum.

**Marthe :** D'accord. Mais la question d'avant, quand je vous ai demandé, vous m'avez dit on rate à peine 10%, c'est les ruptures de contrat. Pour vous c'est ça un recrutement raté ?

**Répondant :** Alors un recrutement raté c'est quand on rompt la période d'essai. Un recrutement raté, c'est aussi quand on perd le candidat par manque de réactivité.

**Marthe :** En cours de process ?

**Répondant :** En cours de process, exactement.

**Marthe :** Et au contraire, si vous pouviez me raconter une histoire d'un recrutement qui s'est très bien passé ? Enfin de votre meilleur recrutement.

**Répondant :** Très clairement, dans nos métiers, on a un besoin de réactivité qui est énorme parce qu'on est sur des délais très courts. Un technicien qui démissionne, il a maximum deux mois mais souvent c'est un mois de préavis. Donc c'est-à-dire qu'on a un mois pour le remplacer mais à partir du moment où on édite, on ..., voilà vous avez déjà perdu une semaine, donc ça veut dire qu'il reste trois semaines pour trouver une personne qui de toute façon va aussi avoir un mois de préavis. On est en flux tendu. Donc les recrutements qui vont très bien se passer, c'est quand on m'envoie un besoin et que moi en vivier j'ai déjà le candidat ou la candidate et que je peux l'envoyer après un coup de fil dans la journée, que la personne est reçue le lendemain et ça ça arrive de temps en temps et reparte de l'agence avec un contrat. Ça c'est le top.

**Marthe :** Ok donc si je comprends bien, en tout cas ce que vous dites, c'est surtout un critère d'efficacité et de rapidité, de vite pourvoir un besoin.

**Répondant :** C'est avant tout, aujourd'hui dans nos métiers vu la pénurie de candidats, c'est avant tout ça oui.

**Marthe :** Et ce que vous me dites, ça marche pour, avant tout, les techniciens de ce que je comprends bien mais pour les cadres ?

**Répondant :** Oui, les cadres on n'a pas trop de soucis. On s'appelle Energissime\*, on attire sur les fonctions support, on n'a pas de problème, on attire suffisamment de candidats et là, pour le coup, on a plutôt le choix. Et comme les préavis sont plus longs, on arrive facilement plus facilement à recruter, sauf la partie commerce. Donc sur la partie encadrement de techniciens, c'est assez simple aussi parce que c'est souvent des techniciens qu'on fait évoluer au sein du groupe puisque la mobilité interne est quelque chose d'important pour nous et on fait monter en compétence nos collaborateurs. Donc ça, c'est plus simple aussi.

**Marthe :** Je voulais savoir aussi ... Enfin, dans les entretiens qui se déroulent avec à la fois le RH, à la fois le manager dont vous m'aviez parlé en début d'entretien, comment vous travaillez, les éventuelles divergences de jugement entre vous ? Est-ce que déjà il en existe ?

**Répondant :** Oui, ça peut arriver, c'est extrêmement rare, la plupart du temps, un très bon candidat fait l'unanimité. Un bon candidat va faire l'unanimité. Après l'idée, c'est quand même de se dire que parfois les personnes correspondent à 80 % au profil recherché, et si c'est 90 % il faut y aller. Il n'arrive jamais honnêtement, c'est épiphénomène qu'on ne soit pas en phase, enfin en phase en mode quelqu'un vraiment pour et quelqu'un vraiment contre. Dans ces cas-là, ce qui va arriver c'est qu'on a parfois des managers qui sont indécis et qui ont besoin, et ça c'est assez régulier quand même, de voir d'autres candidats pour être sûrs alors que parfois c'est le premier candidat qui est le bon. Ça, on a un petit peu de mal à leur expliquer.

**Marthe :** Qu'il faut voir plusieurs candidats ?

**Répondant :** Ah non, au contraire, quand on voit un très bon candidat il faut le prendre, ça ne sert à rien de comparer. Comparer c'est juste se rassurer, auquel cas on perd du temps. Ça c'est une vieille technique des cabinets de recrutement qui envoient un bon candidat et ensuite deux mauvais ou un moyen candidat et deux mauvais pour que ce soit le moyen qui soit recruté, ça nous on ne le fait pas, on n'a pas le temps. Donc parfois, on est obligés de pousser certains managers à pas prendre un risque parce que nous on est sûrs que la personne est bien, on revalide avec le manager qu'il a les compétences techniques. A partir du moment où le manager me dit "bah oui, oui, il a les compétences techniques, mais je voudrais bien voir quelqu'un d'autre", non, c'est idiot. Si la personne a les compétences techniques, que l'entretien s'est bien passé, nous au niveau RH, on pense que niveau savoir-être, il n'y a pas trop de soucis. Au mieux, si t'es pas totalement sûr, tu refais un petit entretien, tu rediscutes, voilà. Mais si c'est juste comparer pour comparer, on perd du temps.

**Marthe :** Je comprends. Et ce que vous dites donc, de ce que je comprends la force des RH, c'est d'évaluer les savoir-être.

**Répondant :** Essentiellement oui, parce qu'on n'est pas contrôleur de gestion, parce qu'on n'est pas commerciaux, parce qu'on n'est pas au market'... ou technicien de maintenance.

**Marthe :** Bien sûr. Mais comment vous évaluez ces savoir-être là, vous ?

**Répondant :** Alors on a travaillé en interne sur un certain nombre de domaines de savoir-être qui nous semble importants : la capacité à intégrer une équipe, la rigueur et pas mal d'autres domaines. Et du coup, on a travaillé ensemble les recruteurs pour trouver une liste de questions qui nous permet d'évaluer ces aspects-là.

**Marthe :** D'accord. Donc c'est une liste que tous les recruteurs suivent dans leurs entretiens ?

**Répondant :** Alors ce n'est pas une liste... non... Parce que ce n'est pas ... On est assez libres, on n'est pas, on n'est pas des ... Comment expliquer ça... On n'est pas des robots. Un entretien, c'est avant tout un échange donc il faut savoir rebondir et la force d'un recruteur, c'est de rebondir. Ce n'est pas de lire "Et alors, vous avez fait quoi ?", et derrière boum question ouverte. Il n'y a pas de scénario d'entretiens, d'accord ? Il y a entre guillemets, des pense-bêtes quand on veut, au cours d'un entretien, on se dit "ouais, c'est quand même une équipe où c'est particulièrement difficile", de poser des questions sur tel ou tel ou quelqu'un qui ne sait pas évaluer, je vous dis n'importe quoi, la capacité à prendre des risques, par exemple. Qu'est-ce qu'on peut poser comme questions pour valider ce point ? On y a réfléchi tous ensemble et ça nous a donné cet outil. Est-ce que ça répond à votre question ?

**Marthe :** Oui, oui. Parce que c'est ça aussi ce qui m'intéresse moi de voir les méthodes que vous pouvez utiliser et le travail en amont entre vous en fait aussi. Avoir aussi une idée de la standardisation de votre processus éventuelle ou si justement...

**Répondant :** La standardisation elle est plus sur l'ouverture du poste, la recherche de CV soit en traitant les candidatures reçues, soit en allant chasser, derrière typiquement nos comptes-rendus, on est totalement libres de faire ce qu'on veut.

**Marthe :** D'accord, oui, c'est plus sur les étapes obligatoires du recrutement si je comprends bien.

**Répondant :** Exactement.

**Marthe :** Et même si vous êtes libres, vous à titre personnel, est-ce que vous employez souvent les mêmes déroulés ? Est-ce que vous vous avez déployé des habitudes, qui vous sont propres ?

**Répondant :** Oui, oui oui, oui, parce qu'on recrute toujours les mêmes personnes au final. On sait maintenant cibler beaucoup plus rapidement les questions qu'on doit poser. Moi ça fait un bon moment, ça fait plus de 20 ans que je fais du recrutement. Je sais comment organiser mon entretien avec un commercial versus un contrôleur de gestion, par exemple.

**Marthe :** Je vous laisse chercher votre document.

**Répondant :** Ouais, ça m'énerve de ne pas le trouver. Après plus pour les plus juniors, on a aussi créé des synthèses d'entretiens non-cadres ou cadres, ou au moment du brief avec le manager, on va demander au manager qu'est-ce qui est important pour lui en termes de savoir-être : est-ce que c'est avant tout l'esprit d'équipe ? Est-ce que ça va être la capacité à délivrer ? Est-ce que ça va être la rigueur ? Est-ce que ça va être le sens de l'écoute ? Ce genre de choses. Ça, c'est des choses qu'on a créé aussi et que les plus juniors peuvent utiliser.

**Marthe :** Les recruteurs juniors, vous voulez dire ?

**Répondant :** Oui. Je ne vais pas vous le retrouver.

**Marthe :** Ne vous embêtez pas... Ça aurait été intéressant, mais je comprends l'esprit, c'est un peu l'identification des savoirs-être important pour vous.

**Répondant :** Mais au-delà de l'identification en fait, on s'est préparé des questions. Des questions, des questions un peu ciblées pour justement aider, quand parfois on sèche un peu parce que ça peut arriver qu'on sèche sur quelle question je dois poser pour valider tel ou tel savoir-être, ce n'est pas forcément simple. Donc on s'était tous posé la question ensemble, parce qu'on est plus intelligent à plusieurs. Et du coup c'est plus ça que je recherche aujourd'hui, mais que je ne retrouve pas.

**Marthe :** Et vous vous en servez ?

**Répondant :** De temps en temps ouais, de temps en temps ouais parce que ça fait toujours du bien de se replonger là-dedans en se disant "oui, tiens j'ai oublié de poser cette question-là, quelles questions j'aurais dû poser ?". Ça va être donc selon les profils opérationnels / managers / ingénieurs / BP, on va travailler la gentillesse, l'audace, l'exigence et l'ouverture. Donc ce n'est

pas forcément des choses simples. Et dans l'ouverture, on a trois sous-thèmes : la curiosité, l'adaptabilité, la remise en question. Et pour chacune, on a des questions. La curiosité, par exemple, vous pouvez directement poser la question "qu'est-ce que vous savez de notre entreprise ?", on verra si la personne s'est renseignée et en fonction aussi des questions que la personne peut poser à la fin de l'entretien, on saura si c'est une personne curieuse. Ou on peut demander "comment vous gérez la recherche d'infos ?". Sur l'adaptabilité c'est "comment s'est passé votre dernier changement de responsable ?", "quelle expérience de travail avez-vous avec des personnes d'âges différents, de cultures différentes ?". Sur la remise en question, "parlez-moi d'une situation où vous avez changé de votre point de vue ?". Vous voyez, on a listé comme ça des questions un peu particulières.

**Marthe :** Super. De quelle initiative ça a été fait ?

**Répondant :** De nous, de nous, c'est arrivé des recruteurs.

**Marthe :** Ok. Et moi, ce qui m'intéresse aussi, je sais que c'est un sujet qui est un peu compliqué, mais parfois on peut être soumis à certain biais de décision.

**Répondant :** De discrimination ?

**Marthe :** Oui, et même de jugement. Est-ce que c'est quelque chose sur lequel vous travaillez ou c'est quelque chose... Je pense par exemple à l'existence de stéréotypes dont on peut être victime.

**Lui :** On a une formation en ce moment justement sur les biais, alors plutôt sur la discrimination pour le coup, parce que légalement c'est ce sur quoi il faut qu'on fasse attention aussi, au-delà du fait qu'humainement c'est quand même plutôt *fair*. Et là-dessus, on est en train de créer un module de formation "Recruter sans discriminer". On est extrêmement sensibilisés à l'éthique et à la lutte contre les discriminations au sein de l'entreprise. On a des labels RSE qui nous obligent entre guillemets, même si déjà humainement on le fait. Et effectivement, on est les gardiens du temple là pour le coup en tant que RH, parce que régulièrement on tombe sur les managers qui eux pour le coup se contrefichent de la discrimination à l'âge notamment, puisque c'est le premier critère avant le sexe, même chez nous. Après, honnêtement, on a tellement peu de candidats qu'on fait feu de tout bois. La discrimination, elle s'éteint d'elle-même parce que tout simplement, on n'a pas de candidat donc dès qu'on a un bon candidat, voilà. Même un candidat tout court. Mais en tout cas, on est formés, sensibilisés, on sensibilise les managers, on lutte contre la discrimination, on fait en sorte qu'ils ne soient pas discriminants. Et notamment dans nos débriefs, quand on débriefe avec le manager de son entretien avec le candidat, quand il va nous opposer des arguments discriminants ou effectivement de stéréotypes, on leur rappelle le sens de la loi.

**Marthe :** Je comprends. Et vous, quelles qualités personnelles vous mettez en avant pour former votre jugement sur un candidat ? Enfin pour prendre une décision de l'envoyer justement aux opérationnels ensuite ? Qu'est-ce qui vous aide, vous personnellement en tant que recruteur comme qualité ou comme capacité ?

**Répondant :** Mes propres qualités vous voulez dire ?

**Marthe :** Oui, qu'est-ce que vous mobilisez chez vous face à un candidat pour prendre une décision ?

**Répondant :** L'écoute. Alors je ne sais pas si c'est une qualité, si vous entendez ça par qualité.

**Marthe :** Si, si.

**Répondant :** D'accord. C'est avant tout l'écoute. Moi je suis recruteur donc moi je parle 30 % du temps, 20 % du temps. Il faut garder quand même une ouverture d'esprit. Et je crois que justement, c'est ce que j'appelais l'humour mais c'est le sens du contact, le fait de pouvoir rebondir, c'est ce qui fait aussi qu'on arrive à séduire les candidats puisqu'au final ça reste quand même un secteur extrêmement concurrentiel donc il faut séduire les candidats. Plus qu'une rigueur, j'ai envie de dire, dans justement un déroulé d'entretiens, c'est vraiment l'adaptabilité au cours de la conversation, pour à la fois bien comprendre ce que la personne fait mais tourner la manière dont je rebondis sur ce que la personne me dit, arriver à la fois à valoriser le candidat et lui donner envie de venir chez moi.

**Marthe :** Oui, je comprends. Et ça justement pour le séduire et mettre à l'aise le candidat, est-ce que vous avez des choses particulières que vous faites ?

**Répondant :** Alors je ne me positionne pas sur un champ lexical trop professionnel, avec les techniciens, mais même avec les commerciaux ou avec les cadres, sans dire que je suis à la cool mais c'est un peu l'idée. Cette idée elle est là aussi, c'est-à-dire que j'adapte mon discours. Ça ne sert à rien d'être fermé, un peu condescendant ou un peu rigoriste, dans la manière dont je vais discuter, présenter ma société, j'adapte mon discours, ça ne sert à rien de parler à un tout jeune technicien qui va avoir trois ou quatre ans d'expérience, de capacité d'évolution sur trois étapes. Enfin, je vais le perdre. Je vais lui parler du fait que l'équipe est franchement sympa, que c'est un manager humain auquel il va avoir droit, mais que bon, faut quand même bosser, on n'est pas une association à but non lucratif, vous voyez ce genre de champ lexical que je vais utiliser. Après, quand je vais recruter un cadre dirigeant, je serai sur un autre champ lexical. Là, effectivement, ce sera beaucoup plus professionnel, un peu froid, parce que j'aurai moins de difficulté à l'attirer puisque je m'appelle Energissime\*, du coup j'aurai moins de difficulté à l'attirer dans mon entreprise.

**Marthe :** Ok, et ce sera peut-être ma dernière question mais est-ce que vous pourriez imaginer une méthode ou un outil, donc vous m'avez parlé du test mais on peut vraiment s'écarter de ça, qui vous aiderait particulièrement ? Qu'est-ce que vous aimeriez qu'il soit développé ou mis en place dans un futur plus ou moins proche mais qui vous aiderait vraiment dans votre métier de recruteur pour prendre des décisions ?

**Répondant :** Pour prendre les décisions ?

**Marthe :** Oui, en phase de pré-sélection et sélection.

**Répondant :** Alors honnêtement, aujourd'hui ce qui va nous manquer c'est une technologie qui nous permet en trois clics de trouver plein de CV et des CV pertinents. Aujourd'hui, il y a trop

de déchets sur les CVthèques. C'est plus sur les aspects *sourcing*, récupérer les bons CV, ce qu'il va nous manquer c'est ça. C'est arriver aussi à toucher une population qui est complètement invisible en fait. Si la personne ne met pas son CV sur les CVthèques ou un profil sur LinkedIn, petite parenthèse beaucoup de gens s'imaginent qu'il y a peu de techniciens sur LinkedIn, il y en a énormément et il y en a de plus en plus. Aujourd'hui, LinkedIn, c'est 1/4 de nos recrutements, donc ce n'est pas rien.

**Marthe :** Pour les techniciens ou tout confondu cadres et techniciens, vous voulez dire ?

**Répondant :** Pour tout, pour tout confondu dont les techniciens qui représentent 80 % de nos recrutements. Je ferme la parenthèse. Après sur la sélection, il n'y a pas d'outils autres que ce qu'on a aujourd'hui qui me paraît en soi pertinent. Je ne vois pas comment innover, au-delà des questionnaires de personnalité ou questionnaires techniques et l'entretien. La décision est prise à 95 % en termes de fréquence sur la seule base de l'entretien et des échanges verbaux.

**Marthe :** Et on parle d'outils digitaux, d'outils qui utilisent l'intelligence artificielle même dans ces phases-là. Est-ce que je pourrais avoir votre vision là-dessus ?

**Répondant :** A priori, je ne me suis pas projeté là-dedans. D'abord parce que je pense que c'est antinomique d'un travail où il y a du contact. Je veux dire sur des jobs où vous êtes effectivement seul devant votre écran toute la journée, oui pourquoi pas, effectivement, on peut passer par de l'intelligence artificielle. À partir du moment où vous êtes dans une équipe, vous êtes dans un travail de contact, que ce soit avec les clients ou que ce soit en interne ou que juste vous êtes comptable mais au milieu d'une équipe de comptables, l'usage de la parole est essentiel et l'échange avec une personne qui représente, qui matérialiste, qui représente corporellement une entreprise est important. Et l'intelligence artificielle s'arrêtera là. C'est-à-dire qu'effectivement, on pourrait imaginer un chatbot pour faire une pré-sélection mais je pense que ce serait complètement contreproductif par rapport aux attentes de 99% à mon avis des candidats. Quand vous êtes candidat vous avez envie d'échanger avec les personnes que vous allez voir au quotidien plutôt qu'avec un chatbot par exemple. Si on pense à ça, après, je vous dis l'intelligence artificielle est peut-être utile en revanche pour trouver les CV. Mais une entreprise, ce n'est pas une bête froide, enfin ça peut le devenir mais aujourd'hui ce n'est pas le cas. En tout cas, je ne pense pas que ce soit une volonté, en tout cas de la nôtre, de devenir une bête froide. Vous rentrez parce qu'une intelligence artificielle vous a sélectionné, vous découvrez le jour où vous arrivez vos collègues ou votre manager pour travailler. C'est quand même 30 % de notre vie et 50 % de notre vie éveillée, ça méritera peut-être un minimum de contacts.

**Marthe :** Et du côté du recruteur, qu'est-ce que vous en pensez ? Parce que je comprends bien du côté de l'expérience candidat mais du côté du recruteur ?

**Répondant :** Alors du côté du recruteur, clairement là où on peut avoir une aide c'est vraiment sur la partie *sourcing* et trouver les CV. Un recruteur qui n'aime pas parler ou qui ne voudra pas échanger ça ce sera un vrai problème. Après est-ce que nous on pourrait avoir d'autres outils autres que pour le CV... ?

**Marthe :** Mais même ça peut être aussi des façons de travailler entre vous... ce n'est pas forcément du digital.

**Répondant :** Là où on a besoin d'un outil, c'est l'outil pour faire vivre les viviers, c'est-à-dire que toutes les entreprises ont un vivier, le nôtre est en train d'être revu, en fait on est en train de refondre notre système d'information RH. Je sais que c'est un gros paquet dans les demandes fonctionnelles des recruteurs, où aujourd'hui on n'a pas un outil, j'imagine que ça doit exister sur le marché mais en tout cas on n'utilise pas aujourd'hui ce qui doit se faire sur le marché. Un outil qui nous permet très rapidement de trouver les CV de techniciens, enfin de candidats ou de CV chassés pour notre besoin, ça c'est aujourd'hui quelque chose qui manque cruellement, c'est clair. Et encore une fois, c'est plus sur une partie *sourcing*, plus que sélection.

**Marthe :** Très bien. Ecoutez Monsieur, je vous remercie vraiment beaucoup. Est-ce que vous avez des questions ou quelque chose que vous souhaiteriez ajouter ?

**Répondant :** Juste me dire ce que vous allez faire de tout ça.

**Marthe :** Oui, avec plaisir. Donc je vais retranscrire notre entretien en données brutes anonymisées. J'ai interrogé plusieurs autres entreprises, aussi des recruteurs et je ciblais plutôt les postes à responsabilité pour avoir un peu une vision du recrutement. Mon mémoire s'organise en deux parties, une partie plutôt théorique, une partie plutôt pratique donc ce que j'ai observé dans le cadre de mes entretiens et je vais essayer de les mettre en parallèle, de voir ce qui ressort particulièrement des récits de recruteurs et essayer de l'organiser au regard de ce que j'ai vu en théorie. Et c'est pour ça aussi, maintenant je vous le dis que je ne veux pas trop guider au début de l'entretien pour voir justement ce qui est spontanément dit.

**Répondant :** Bien sûr. Ok j'y suis. Pas de soucis. Ecoutez, merci beaucoup. Tenez-moi au courant quand vous aurez finalisé.

**Marthe :** Avec plaisir, je soutiens en septembre. Je vous remercie vraiment beaucoup Monsieur.

**Répondant :** Bon courage à vous, bye bye.

**Marthe :** Merci au revoir.

## *Table des matières*

Remerciements .....	3
Résumé .....	4
Sommaire .....	6
Introduction .....	8
Chapitre 1 : Les apports de l'économie comportementale pour comprendre les limites de la rationalité appliquées au recrutement .....	12
Section 1 : Les biais et le <i>noise</i> , phénomènes fréquemment identifiés dans le processus de sélection des candidats .....	12
I) La sélection des candidats : cas d'un jugement sous incertitude, terrain d'heuristiques et de biais .....	13
II) Le <i>noise</i> , un concept éclairant pour expliquer les divergences aléatoires de jugement .....	15
III) Les biais et le <i>noise</i> identifiés dans la sélection des candidats .....	17
Section 2 : Des solutions pour la réduction des biais et du <i>noise</i> dans les processus de recrutement.....	20
I) Des méthodes pour mesurer les biais et le <i>noise</i> , un préalable.....	20
II) Repenser la structure des processus de recrutement, une solution pérenne .....	21
Chapitre 2 : Les pratiques de recrutement à l'œuvre dans les organisations et l'intérêt des usages des outils de recrutement.....	24
Section 1 : La diversité des pratiques et des outils de sélection utilisés .....	24
I) Les invariants du processus de sélection des candidats.....	25
II) La variable clé des processus : quelles méthodes de sélection mobilisées ? .....	26
Section 2 : L'approche socio-matérielle ou l'éclairage sur les usages des outils de recrutement.....	28
Chapitre 3 : Vers l'émergence de nouveaux biais liés aux technologies dans le recrutement ? .....	30
Section 1 : Des biais liés aux technologies .....	31
Section 2 : Des biais liés aux usages de ces technologies.....	32
I) Les biais émergents causés par l'usager des technologies de recrutement.....	33
II) Vers la correction des biais liés aux usages des technologies .....	34
Partie 2 : Méthodologie .....	35
Chapitre 1 : Démarche suivie et terrain de recherche .....	35

Section 1 : Propos introductifs sur la démarche adoptée .....	35
Section 2 : L’outil de recrutement prédictif étudié .....	36
I) Les caractéristiques de l’outil de recrutement prédictif étudié.....	36
II) Les justifications du choix de l’outil de recrutement prédictif étudié .....	38
Section 3 : Les recruteurs réputés utilisateurs de l’outil interrogés .....	40
I) Mode de recrutement des participants .....	40
II) Description de l’échantillon et justifications .....	41
Chapitre 2 : Recueil des données .....	43
Section 1 : Mode de collecte des données pour l’étude de l’outil de recrutement prédictif .....	43
Section 2 : Mode de collecte des données pour les récits de recruteurs.....	44
I) Le choix justifié des entretiens semi-directifs .....	44
II) La préparation et le déroulé des entretiens : l’utilisation d’un aide-mémoire	45
III) Détails pratiques sur la collecte des données .....	46
Section 3 : Ma posture durant ce travail de recherche .....	47
I) Les points de vigilance concernant la posture de recherche.....	47
II) Les biais potentiellement éprouvés .....	47
Chapitre 3 : Analyse des données .....	48
Section 1 : Le traitement préalable des données brutes .....	48
Section 2 : Une analyse thématique et manuelle des données recueillies.....	49
Partie 3 : Résultats.....	52
Chapitre 1 : Les pratiques des recruteurs et les outils de sélection utilisés.....	52
Section 1 : La diversité des processus et des outils de sélection employés .....	52
I) Caractérisation des processus : un impératif « d’efficacité » et une adaptation à la maille des candidats et des postes .....	52
II) Une cartographie des outils de sélection : des outils à l’attractivité différenciée.....	54
III) Acteurs impliqués dans la sélection des candidats : la complémentarité plébiscitée des managers et des recruteurs .....	56
Section 2 : L’information prise en compte par les recruteurs pour former leurs choix : une sélection intuitive et subjective .....	57
I) Le recrutement envisagé comme une rencontre guidée par le « feeling » et l’intuition.....	57
II) Une confiance affirmée dans les jugements formulés par les recruteurs....	59

Chapitre 2 : Les limites de la rationalité humaine identifiées dans les récits de recruteurs .....	59
Section 1 : Une conscience hétérogène des limites à la rationalité, les biais identifiables au travers des récits .....	60
I) Une conscience hétérogène des biais chez les recruteurs .....	60
II) Le poids des premières impressions pour sélectionner les candidats .....	62
III) Le biais de projection dans la sélection des candidats .....	62
Section 2 : La présence constatée du <i>noise</i> pourtant peu travaillé .....	63
I) Un épisode de <i>noise</i> constaté : le cas d'une sélection avec de multiples recruteurs .....	63
II) L'absence de conscience et de prise en compte des divergences aléatoires de jugement .....	65
Section 3 : Les signaux dans les processus favorisant les biais et le <i>noise</i> .....	66
I) Le manque de précision des critères de sélection .....	66
II) Des processus d'évaluation non structurés et non systématiques .....	67
Chapitre 3 : Les usages témoignés de l'outil de recrutement prédictif .....	68
Section 1 : Les usages divers de l'outil par les recruteurs .....	68
I) Les usages effectifs de l'outil et l'articulation avec les pratiques préexistantes .....	69
II) La variété des objectifs poursuivis motivant l'usage de l'outil .....	71
Section 2 : Les limites et les biais introduits par l'outil identifiés par les recruteurs .....	73
I) Les limites à l'usage de l'outil de recrutement prédictif .....	73
II) Les biais de l'outil de recrutement prédictif .....	74
Conclusion .....	77
Bibliographie .....	79
Annexes .....	81
Annexe 1 : Aide-mémoire pour la collecte des données .....	81
Annexe 2 : Représentations schématiques des processus de recrutement étudiés .....	83
I) Entreprise Energistrict* .....	83
II) Entreprise Assurancielle* .....	83
III) Entreprise Batimentor 2* .....	84
IV) Entreprise Conseillia* .....	84
V) Entreprise Energissime* .....	85
Annexe 3 : Retranscriptions des entretiens conduits .....	86
I) Entretien Grégoire*, entreprise Energistrict* .....	86

II) Entretien Fabien*, entreprise Assurancielle* .....	99
III) Entretien Bernard*, entreprise Batimentor 1* .....	109
IV) Entretien Elias*, entreprise Batimentor 2* .....	118
V) Entretien Jérôme*, entreprise Conseillia* .....	133
VI) Entretien Laurent*, entreprise Energissime* .....	147
Table des matières .....	162