



« Manager le recrutement »

La présidente de l'OdC, Soraya Duboc, accueille les participants.



« Bonsoir à tous et aux fidèles participants qui nous rejoignent par internet.

Comment ne pas aborder la question centrale du recrutement dans une économie marquée depuis des décennies par un chômage de masse ? Même si le taux de chômage est en moyenne moins sévère pour la catégorie des cadres - les données de l'APEC sont là pour l'attester ce soir - cette question se pose avec acuité, aussi bien pour les candidats que pour les recruteurs.

Pour le recruteur, il s'agit de repérer les personnes, sinon les plus compétentes, à tout le moins les plus compatibles avec le poste à

pourvoir et qui, en principe, seront en mesure d'évoluer dans l'organisation.

Pour le candidat, le défi est de se singulariser pour émerger de la masse des candidatures recevables, tout en mettant en évidence des caractéristiques standardisées et ainsi envoyer les signaux attendus des recruteurs. Les enjeux pour le candidat sont de taille : revenu, droits sociaux, rôle et place dans la société et reconnaissance qui en découle et l'avenir qu'elle ouvre ou ferme.

Les opérations de recrutement sont perçues et vécues par les acteurs comme des opérations non seulement délicates mais surtout aléatoires. Les cadres en sont parties prenantes au premier chef : définir les besoins en compétences, élaborer l'offre avec le service Ressources humaines, activer leurs réseaux, conduire des entretiens, et enfin participer à la décision finale et à l'installation et la mise à pied d'œuvre du nouveau collaborateur recruté.

C'est précisément sur chaque étape de ce processus de recrutement que les travaux d'Emmanuelle Marchal portent un regard à la fois critique et instructif. Son récent ouvrage « Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail » présente en quelque sorte la synthèse de plus de vingt ans d'observation et d'analyse sur les fonctionnements et les dysfonctionnements de ce qu'on a pris coutume d'appeler « les marchés du travail », abordés à partir du recrutement : elle s'intéresse de près au concept de jugement des compétences (à quoi tient la valeur d'un candidat ?). Elle met aussi la lumière sur les équipements de protection (une espèce de débarras) mis en place pour sécuriser les recruteurs (elle parle d'épaisseur des médiations) et qui finissent par occasionner de sérieux embarras chez les candidats aussi ; elle y décrit les effets contreproductifs de certaines méthodes qui conduisent à l'exclusion durable de certaines personnes du monde du travail. Très important, elle pointe aussi une spécificité française : le recrutement à partir des candidatures spontanées sans que l'entreprise ne publie d'annonces (*sourcing*), avec comme incidence de ne pas générer d'apprentissage pour le chercheur d'emploi, d'augmenter artificiellement la concurrence et de renforcer l'asymétrie des relations.

Face à cette situation, pour réfléchir utilement à ce sujet et pour essayer d'envisager une inflexion dans les pratiques actuelles de recrutement, nous avons donc sollicité les éclairages de :

Emmanuelle Marchal, Directrice de recherche CNRS, chercheur au Centre de sociologie des organisations (CSO) à Sciences Po., et auteur de *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, EHESS, coll. Cas de figure, 2015 ;

Pierre Lamblin, directeur des études à l'APEC ;

Marc Aubry, Délégué syndical central SNECMA et coordinateur syndical CFDT du Groupe Safran ;

Michèle Rescourio Gilabert, directrice du développement d'Entreprise & Personnel et membre du Conseil Scientifique de l'OdC et qui à ce titre va animer le débat.

Avant de céder la parole à cette dernière, au nom de toute l'équipe de l'OdC, je tiens à remercier nos partenaires de l'AGIRC qui nous font l'amitié de nous accueillir dans leurs locaux pour ce séminaire de l'OdC dont l'ambition est de nourrir la réflexion sur les grands enjeux économiques et sociaux qui impliquent directement les cadres et le management, avec comme objectif d'infléchir les pratiques vers plus de rationalité et d'équité. »



Michèle Rescourio Gilabert note que ce sujet, tout à fait d'actualité, est cependant déjà ancien. Ce qui est nouveau et actuel, c'est la « digitalisation » et l'externalisation du processus de recrutement. Une *start-up*, Solutions prédictives, mesure la capacité d'un candidat à s'épanouir dans un poste grâce à un algorithme. Ceci fait écho au récent séminaire sur les *Big Data*.

Est-ce que l'on parle du sujet des compétences ? Celles-ci sont toujours difficiles à évaluer. Ou bien, plutôt que chercher la perle rare, vat-on essayer d'intégrer au mieux les personnes ? Les RH parlent de processus, mais il est important d'impliquer la

communauté de travail.

Pierre Lamblin fera part des études menées par l'Association pour l'emploi des cadres, Marc Aubry nous parlera de ce qui se passe dans les entreprises, et Emmanuelle Marchal de l'impact des pratiques des recruteurs sur le marché du travail.

Pierre Lamblin se penche sur le marché du travail des cadres, un marché segmenté sur les compétences de plus en plus pointues, en se basant sur une enquête annuelle « *sourcing* ».

« Avant de vous parler des processus de recrutement des cadres en entreprise, arrêtons-nous sur les caractéristiques du marché de l'emploi des cadres dans le secteur privé en France :

C'est un marché dynamique... mais concentré,

Un marché fluide... mais segmenté,

Un marché de plus en plus spécialisé... mais tendu,

Et enfin, un marché transparent... mais orienté.

Un marché de l'emploi cadre dynamique...

La reprise amorcée l'an dernier sur le marché de l'emploi cadre se confirme en 2016. Jusqu'à deux cent mille cadres seraient recrutés en externe¹ dans le secteur privé, soit plus 10% par rapport à 2015. Après trois années consécutives de hausse, le dynamisme pourrait se poursuivre dans les

¹ Étude Apec « Perspectives de l'emploi cadre 2016 », février 2016 (embauches en CDI en CDD d'un an et plus).

prochaines années sous l'effet du couple croissance/investissements (alignement des planètes : coût du pétrole, taux d'intérêt et niveau de l'euro)².

... mais concentré

Les entreprises ayant plus de 250 salariés concentrent 60% des embauches de cadres et les Services 71%, dont une part significative dans les activités informatiques et télécoms, premier secteur recruteur avec 25% des embauches de cadres.

Quatre régions concentrent trois recrutements de cadre sur quatre : dans l'ordre, l'Ile-de-France, première région recruteuse et créatrice d'emplois cadres, devant Auvergne-Rhône-Alpes, les Hauts-de-France et Provence-Alpes-Côte-d'Azur-Corse, cette dernière étant la mieux orientée pour 2016.

C'est aussi près de 80% des emplois cadres, qui se trouvent dans 52 des 304 zones d'emploi de l'Hexagone³, principalement dans les 14 métropoles⁴.

Un marché de l'emploi cadre très fluide...

Des mouvements importants d'entrée et de sortie de cadres sont observés chaque année, contribuant à la fluidité du marché, un marché créateur net d'emplois cadre depuis 1993.

Chaque année, c'est un cadre sur quatre qui bouge au sein de son entreprise ou change d'entreprise, davantage en proportion chez les jeunes et dans les grandes entreprises. Interrogés au premier trimestre dernier, les cadres en poste sont aussi quatre sur dix à exprimer leur intention de changer d'entreprise dans les douze prochains mois⁵.

Le cadre français est aussi le champion européen en matière de mobilité externe, contrairement aux idées reçues.

...mais segmenté

Les profils de cadre ayant entre un et dix ans d'expérience sont les plus prisés par les recruteurs car opérationnels immédiatement... et pas trop chers.

La situation reste difficile pour certains diplômés de l'enseignement supérieur (Bac+5 et plus) encore en recherche d'emploi un an après l'obtention de leur diplôme⁶ et les cadres de 50 ans et plus (qui représentent moins de 6% du total des recrutements de cadres mais 36% des cadres demandeurs d'emploi, fin 2015 selon Pôle emploi).

Un marché de l'emploi cadre de plus en plus spécialisé

2 Étude Apec « Prévisions 2016 - 2018 des recrutements de cadres en France », février 2016.

3 Étude Apec « L'emploi cadre : une répartition très inégale sur le territoire », mars 2015.

4 Étude Apec « Attractivité des métropoles et emploi cadre », mai 2014.

5 Étude Apec « Panorama des mobilités professionnelles des cadres », juin 2016.

6 Étude Apec « Les jeunes diplômés de 2014 : situation professionnelle en 2015 », septembre 2015.

La plupart des métiers de cadres se transforment et requièrent des compétences de plus en plus diverses et pointues⁷. Les métiers dits émergents⁸ ne représentent que 5% des recrutements de cadres.

Les compétences comportementales et managériales sont aujourd'hui très recherchées ainsi que la poly-compétence et l'interdisciplinarité.

...et tendu

25% des entreprises déclarent rencontrer des difficultés pour recruter des cadres⁹.

Le sentiment de tension varie selon les territoires, les secteurs d'activité, les tailles d'entreprise, mais aussi selon les fonctions (la production industrielle, l'informatique, les commerciaux expérimentés parmi les métiers les plus en tension) et certaines compétences, notamment transverses (managériales, comportementales, linguistiques...).

La difficulté de recrutement est très souvent accentuée par le fait que l'entreprise recherche des candidats dont le profil est proche de ceux de leurs salariés (syndrome du clone).

Au final, faute de trouver « chaussure à son pied » et le trentenaire « mobile, disponible et pas cher », l'ajustement du recruteur s'effectue souvent par l'expérience, au bénéfice des plus jeunes et des seniors.

Et enfin un marché de l'emploi cadre transparent...



87% des postes cadres à pourvoir dans le privé en 2015 ont donné lieu à la diffusion d'une offre d'emploi¹⁰. Derrière ce mode de recrutement, on trouve un examen des candidatures (à 63%), l'utilisation du réseau de contacts du recruteur (55%), l'exploitation d'un vivier de candidatures (37%), l'utilisation de la cooptation des salariés (37%), l'utilisation des réseaux sociaux professionnels (34%), la consultation de CVthèques (32%) et la chasse de candidats (22%). En moyenne, quatre canaux différents sont mobilisés par les recruteurs afin d'obtenir des candidatures lors du recrutement de cadres.

Dans un cas sur deux, le candidat finalement recruté l'a été *via* sa réponse à une offre d'emploi.

Si l'usage des réseaux sociaux progresse (35% des entreprises y ont recours, une grande entreprise sur deux, six entreprises de services du numérique sur dix), il reste confidentiel pour finaliser un recrutement (5% des postes cadres pourvus) : certaines fonctions donnent lieu à un usage plus fréquent (16% des recrutements de cadres informaticiens).

...mais orienté

35% des candidats finalement recrutés étaient déjà connus de l'entreprise et/ou recommandés par une personne de l'externe. C'est le cas des cadres de 50 ans et plus, qui sont surtout recrutés grâce

⁷ Etude Apec « Les métiers en émergence - Hors-série, les référentiels des métiers cadres », avril 2013.

⁸ Etude Apec « Les métiers en émergence au travers des offres d'emploi Apec », janvier 2015.

⁹ Etude Apec « Les métiers cadres en tension, une approche territoriale », janvier 2016.

¹⁰ Etude Apec « Sourcing cadres, édition 2016 - Comment les entreprises recrutent leurs cadres », mai 2016.

au réseau relationnel du recruteur (33%), les jeunes cadres trouvant plus souvent leur emploi en répondant à une offre.

Le critère de l'âge est la discrimination la plus répandue selon les cadres, les recruteurs et les intermédiaires du recrutement¹¹. Les méthodes de recrutement (par simulation, questionnaire sans CV...) visant à prévenir les discriminations sont peu utilisées. Le diplôme est aussi demandé dans 82% des recrutements de cadres.

Enfin, 37% des entreprises passent plus de 9 semaines (qui est le délai moyen de recrutement) pour identifier le candidat qui sera finalement recruté. 30% des entreprises mettent moins de quatre semaines pour concrétiser. On peut donc s'interroger sur les processus.

Toutes les entreprises ne sont donc pas armées de la même manière : les plus petites sont moins familières avec les processus de recrutement car recrutant moins fréquemment, et vivent souvent le recrutement de façon anxiogène, perçu aussi comme un risque plutôt qu'un investissement¹².

Des solutions sont mises en œuvre pour pallier les difficultés de recrutement : recours à la promotion interne et à la formation continue, recours aux stages, cooptation des salariés...

Les processus de recrutement des cadres restent donc très classiques, note **Michèle Rescourio Gilabert**, mais Marc Aubry va nous exposer ce qu'il appelle le recrutement par le bas.



Safran, une entreprise « récente » au faible turn-over

Safran est une entreprise récente, explique **Marc Aubry**, née il y a dix ans de la fusion de Snecma et de Sagem. Avec 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires, elle appartient au CAC 40. Équipementier de premier rang, elle réalise la moitié de son chiffre d'affaires dans la propulsion aéronautique, 28% dans les équipements aéronautiques, 11% dans la sécurité et 7% dans la Défense. Elle emploie soixante-dix mille salariés dont quarante-deux mille en France. Ces salariés français ont un très faible *turn-over*,

la majorité d'entre eux restent dans l'entreprise jusqu'à leur retraite.

L'accroissement du transport aérien de 4% par an conduit à un marché de renouvellement dans les pays industrialisés et une demande de création de flotte dans les pays en développement, et aussi à un développement des services. Le moteur phare, le CFM56, va être remplacé par le moteur Leap, ce qui représente un gros challenge de mise en œuvre des programmes de production.

Beaucoup d'embauches... une GPEC récente et encore imparfaite

Le groupe a beaucoup embauché depuis 2000, et recevait une centaine de CV pour un poste. En 2015, l'entreprise a embauché sept mille cinq cents personnes en tout, dont deux mille cinq cents en France, sachant que le *turn over* est beaucoup plus important à l'étranger ; pour 2016 ce sera deux mille embauches en France. Les besoins ne sont pas seulement en R&D, comme avant 2015, mais aussi en production, avec « seulement » cinquante pour cent d'ingénieurs et cadres à recruter et autant d'ouvriers et techniciens.

La direction a dû revoir son processus de recrutement. Un orchestre ne peut pas être composé uniquement de premiers violons, il faut de la diversité pour que la musique soit harmonieuse. Il a donc fallu cartographier plus de métiers et mettre en place un processus de GPEC. Les représentants

¹¹ Étude Apec « Recruter un cadre : entre sélection et risque de discrimination », janvier 2013.

¹² Étude Apec « Le recrutement des cadres dans les petites entreprises », mai 2013

des salariés et les organisations syndicales sont intervenus, y compris en matière de formation, laquelle représente 4,5% de la masse salariale. On a donc cartographié les besoins puis les parcours possibles, en matière de carrière managériale et du développement des filières d'expertise. Il a aussi été mis en place des « garants de métiers » qui doivent identifier les besoins et les évolutions.

De plus, une centralisation de la réception des CV a été mise en place, laquelle transmet une dizaine de CV, classés, aux opérationnels, qui feront leur choix après entretien. Le manager a une place dans la décision. Les organisations syndicales considèrent qu'il n'est pas pris en compte assez de critères sociaux tels que l'âge ou la mixité, qui figurent pourtant dans les accords signés dans l'entreprise. Le poids des RH est insuffisant, ce qui tend à la normalisation des profils. Un autre reproche est fait : le candidat arrivé en deuxième ou troisième position doit refaire tout le parcours s'il tente un nouveau poste.

Néanmoins, cette méthode a permis de remplir les objectifs d'embauche, qui étaient importants ; l'afflux de personnes de l'extérieur apporte des changements. Mais la diversification est à améliorer.

Pour **Michèle Rescourio Gilbert**, le fait que les RH n'interviennent pas assez et le management trop peut faire l'objet de débats. En attendant, Emmanuelle Marchal va aborder le recrutement de façon différente, à partir du fonctionnement du marché du travail.

Emmanuelle Marchal présente son ouvrage « Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail. »

Il s'agit d'une analyse rétrospective et synthétique de nombreuses lectures et surtout des enquêtes réalisées depuis de longues années, sur le fonctionnement du marché du travail analysé à partir de la question des modes de recrutement :

- Comment les individus entrent-ils en relation ?
- Comment sont-ils évalués et leurs compétences reconnues ?
- A quoi tient la valeur des candidats sur le marché du travail ? Quelles sont les spécificités françaises ?



Elle s'est appuyée sur des enquêtes quantitatives et qualitatives, la plupart du temps réalisées à plusieurs, avec d'autres chercheurs. Ces enquêtes allaient d'observations d'entretiens de recrutement réalisés par des consultants en recrutement à la participation à la confection et l'exploration de l'enquête Ofer, réalisée auprès de quatre mille entreprises, interrogées sur leurs pratiques d'embauches, et à l'analyse de l'enquête Emploi de l'Insee, en passant par de nombreux travaux comparatifs sur les annonces d'offre d'emploi, la participation à des enquêtes sur le CV anonyme ou la Méthode de Recrutement par Simulation, jusqu'aux terrains très actuels sur le rôle des salons de l'emploi et sur le dépôt des plaintes pour discrimination à l'embauche auprès du Défenseur des droits.

Tous ces travaux l'ont convaincu qu'il y avait beaucoup de malentendus sur les enjeux du recrutement et que ces malentendus pouvaient contribuer à entretenir les difficultés de recrutement de part et d'autre du marché du travail, l'exclusion et le chômage de longue durée en France.

Trois idées à retenir

Elle aimerait faire passer trois idées :

1. Les recrutements sont des opérations très incertaines, et il est bon de douter ;
2. il y a un fort intérêt à déplacer l'attention accordée traditionnellement aux critères de sélection pour s'intéresser davantage à la façon dont on recrute, aux méthodes employées pour entrer en relation et évaluer, parce qu'elles conditionnent la capacité des candidats à se mettre en valeur ;
3. Pour finir, il convient de souligner les risques particuliers que font courir les recrutements à distance, lorsque les deux parties du marché du travail sont sélectionnées et éliminées via des résumés.

Son objectif est de contribuer à renouveler le regard porté sur les pratiques de recrutement.

Des opérations incertaines

« Première idée : les recrutements sont, de part en part, des opérations incertaines.

Pourquoi ? Parce que tout recrutement repose sur l'idée que l'on sait définir de quelles compétences on a besoin pour occuper tel emploi et que l'on sait définir et mesurer les compétences dont sont dotés les candidats à l'emploi, alors qu'il n'en est rien.

Nous devons admettre qu'on ne peut pas prédire la réussite dans un poste.

Mesurer les aptitudes nécessaires à l'occupation des emplois correspond à une ambition scientifique sur laquelle tout le monde s'est cassé les dents, au cours du vingtième siècle, à commencer par les psychotechniciens qui sont à l'origine de la création des tests que l'on utilise toujours dans les recrutements aujourd'hui. Les psychotechniciens sont partis d'une critique en règle des diplômes, considérés comme le résultat d'évaluations subjectives et non fiables, socialement inéquitables, pour prôner l'idée qu'il fallait tendre vers un idéal de neutralité, d'objectivité, et confier les évaluations à des spécialistes.

Cet idéal n'a pas disparu. Ce que tout le monde a cherché à faire, c'est de prédire la réussite professionnelle en accédant à ce qui va commander cette réussite. Si ce n'est pas la détention d'un diplôme, n'est-ce pas plutôt l'expérience, le fait d'avoir déjà occupé un poste identique qui va garantir la réussite ? Ou n'est-ce pas plutôt l'intelligence, des aptitudes, des connaissances ?

En lien avec le développement d'une économie de services, on est passé progressivement d'analyses de poste et de définitions de profils centrées sur la mesure d'aptitudes physiologiques, à l'idée que les compétences étaient davantage mentales, puis comportementales, pour considérer finalement que la personnalité était aux commandes de la réussite, sans négliger l'idée que la compétence pourrait bien tenir à des caractéristiques génétiques.

Et si l'on admet que la capacité à réussir tient un peu à tout cela, comment doser ce qui importe, comment hiérarchiser et composer un profil de poste ?

Ces questions sont d'une actualité permanente. Elles sont aussi portées devant les tribunaux par les syndicats qui récusent l'idée que les référentiels de compétences puissent prendre en compte les comportements des salariés.

L'apport critique des sciences du travail est décisif pour remettre en cause l'idée que l'on puisse définir et mesurer les compétences, qu'il s'agisse des compétences requises ou présentées par les candidats, pour délimiter ce qui est du ressort de la compétence et ce qui n'en est pas

Ergonomes, sciences cognitives, psychodynamique du travail en particulier, mettent l'accent sur le caractère situé, collectif, distribué, évolutif et malléable des compétences, sur la diversité des modes de résolution des tâches et problèmes. Un emploi n'en vaut pas un autre et le titre d'emploi n'est pas fiable. L'évaluation des compétences est affaire de jugement, c'est une construction sociale, nous disent les sociologues du travail.

Dans les faits, beaucoup de recruteurs sont prêts à admettre que les recrutements sont des opérations très incertaines et qu'on se trompe souvent. Il s'agit d'une activité à risques : comment prédire la réussite à partir d'évaluation « hors sol »? Mais est-on prêt à admettre pour autant que la définition des profils de poste est arbitraire et que la première source de subjectivité s'exerce dans la définition des exigences requises pour occuper un emploi (tout en amont du recrutement) ? Je ne le crois pas.

Le réflexe est plutôt de chercher à **sécuriser** le recrutement en renforçant la sélection, en multipliant les conditions à satisfaire pour se porter candidat, en différant les décisions de recrutement par le recours à des essais, à des contrats courts tels que CDD et intérim - ce qui reporte les risques sur le salarié -, en multipliant les étapes de la présélection ou en sous-traitant des épreuves de recrutement à des prestataires, comme si c'était là des moyens de mieux recruter, de mieux ajuster offres et demandes. Ces protections que les recruteurs mettent en place sont lourdes d'incidences pour les candidats amenés à franchir des parcours d'épreuves, alors que d'un point de vue scientifique, rien ne permet d'affirmer que les candidats recrutés sont plus ou moins « compétents » que ceux qui ne l'ont pas été.

Ce que met en évidence toute cette histoire, commencée avec les psychotechniciens, c'est la fragilité des jugements de compétence, fragilité qui est renforcée lorsque le recruteur décide seul et se positionne en surplomb par rapport à son interlocuteur.

À mon sens, les risques seraient moindres si les recruteurs faisaient davantage confiance aux candidats et acceptaient de partager davantage leur pouvoir d'évaluation. Quelle part est laissée au candidat, tout particulièrement en amont du recrutement, dans la construction du jugement porté sur lui ?

La méthode fait le recruté

Deuxième idée, qui se dégage de la consultation de nombreux travaux et des enquêtes réalisées, c'est que chaque méthode de recrutement charrie un certain nombre d'*a priori* sur l'origine des compétences, ce à quoi elles tiennent, ce qu'elles recouvrent, sur la bonne façon de les mesurer, en sorte que ces méthodes ne permettent pas de valoriser les mêmes compétences, ni les mêmes candidats.

La compétence est modelée par l'ensemble du processus de recrutement, par le choix des canaux de recrutement (du mode de *sourcing*), le fait de passer par des réseaux ou des annonces, par celui des prérequis et des méthodes d'évaluation. Chaque processus favorise la mise en valeur de compétences différentes

C'est là un des résultats importants auxquels nous sommes parvenus. Recruter d'abord sur curriculum vitae (CV) ou par entretien téléphonique, recruter *via* la méthode de recrutement par simulation (MRS) ou *via* un CV anonyme, s'entretenir d'abord avec un DRH ou un manager opérationnel, passer un test ou faire un exercice de groupe, conduit à filtrer différents candidats. Ceci a des incidences importantes sur les résultats du recrutement, puisqu'il suffit de changer de méthode ou de changer l'ordre dans lequel se déroule habituellement le processus de recrutement pour valoriser d'autres candidats.

Si l'on raisonne à l'échelle du marché du travail, le meilleur moyen de dépasser des difficultés de recrutement, de lutter contre le chômage de longue durée et plus largement contre l'exclusion sur le marché du travail, c'est donc de cultiver et favoriser la diversité des pratiques de recrutement. Seule la diversité des pratiques est à même de d'intégrer une diversité de candidats.

Cette idée va à l'encontre de la recherche d'un mode de recrutement idéal, formalisé et objectif, mais aussi d'un idéal d'anonymisation et de mise à distance des candidats, tel qu'on le retrouve dans certaines politiques publiques, comme lorsqu'il a été question de généraliser le CV anonyme pour

rétablir une égalité des chances entre les candidats et lutter contre la discrimination. À mon sens, généraliser une méthode, chercher à unifier les pratiques, contribue au contraire à alimenter l'exclusion et le chômage de longue durée puisque cela empêche des candidats aux parcours très divers de se valoriser autrement.

Le danger des résumés à distance

Troisième idée : Puisque les modes de recrutement conditionnent la capacité du candidat à se mettre en valeur, je voudrais maintenant insister sur ce qui se passe lorsque recruteurs et candidat entrent en correspondance à distance l'un de l'autre : ils communiquent via des résumés, c'est-à-dire via des CV, des lettres de motivation, des annonces, des profils de poste, qui représentent les compétences à rapprocher. Ces résumés circulent sans leurs auteurs.

Ces recrutements à distance sollicitent fortement les compétences narratives et interprétatives des candidats et des recruteurs. Ils soulignent l'importance cruciale des nomenclatures, du vocabulaire, des titres d'emploi et des mots clés, mais aussi du choix des moteurs de recherche et des algorithmes retenus pour réaliser les appariements sur Internet.

Les risques de la présélection à distance sont multiples, surtout lorsqu'ils sont confiés à des robots qui balaisent les signaux de compétences un à un sans pouvoir apprécier la teneur des parcours, les compensations entre signaux, ou rectifier le choix des mots pour se présenter. Tout cela augmente les risques d'erreurs d'interprétation.

Je voudrais surtout insister sur les inégalités entre les candidats : inégalités dans les capacités à se mettre en valeur sur le marché.

Ce que l'on évalue à distance, c'est avant tout des capacités à se mettre en valeur à distance. Ceux qui sont dépourvus de signaux de compétences simples sont mal lotis dans ces situations : il s'agit d'une part des parcours complexes avec double formation, périodes de chômage, reconversions, parcours innovants, longues carrières ; d'autre part de la main d'œuvre « non qualifiée » qui, démunie de signaux, ne donne pas de prises au recruteur (pas de diplômes ou des expériences multiples) et est souvent dotée de stigmates.

Et le constat est le même du côté des entreprises.

La ligne de crête est difficile à suivre sur Internet, car on est sans cesse menacé de ne pas être remarqué. Il faut se décrire avec des repères suffisamment généraux pour être pris en compte, et en même temps faire valoir des singularités pour ne pas être mis en concurrence avec tous et finalement risquer de passer inaperçu.

Comment sortir du lot dans des candidatures de un million d'unités comme celle de Disneyland ? Comment ne pas être tenté, lorsque l'on est recruteur, de multiplier les exigences ?

Ces questions renvoient à celle de l'étendue du marché du travail sur lequel circulent offres et demandes.

Quelle place pour la diversité des marchés?

Je plaide à ce sujet pour la nécessité d'ancrer ces interprétations sur des marchés circonscrits à des aires géographiques - les marchés locaux -, à des métiers, fonctions, secteurs - les marchés professionnels -, à des entreprises - les marchés internes -. Prendre appui sur des Intermédiaires et sites plus spécialistes permet de réduire les incertitudes sur les interprétations à donner aux titres d'emploi et aux termes employés, par la mise en valeur des repères « ancrés » (*versus* repères standards), en traitant le CV comme un support narratif et non comme un répertoire de signaux, en valorisant davantage le jugement des pairs et les jugements professionnels.

Les spécificités françaises

Il faut prendre la mesure des spécificités françaises qui contribuent à accroître les difficultés de recrutement. Elles tiennent à l'importance du taux de chômage que nous connaissons depuis des décennies et à celle de la présélection opérée unilatéralement sur le diplôme et l'expérience.

Beaucoup de recruteurs considèrent qu'il est inutile de publier des annonces, d'autant qu'elles génèrent trop de candidatures, et qu'il suffit d'attendre que les candidats viennent à vous. Il est toujours possible de piocher dans les immenses réservoirs de candidatures engrangés sur les « *job boards* » des intermédiaires du marché et sur les sites des entreprises, au point que les candidatures spontanées sont la première source d'embauche en France (36%) tandis que très peu de recrutements sont imputables à des annonces (6% en 2014, ce qui est dérisoire), et cela depuis des décennies : la répartition des canaux de recrutement ne bouge pas.

Le manque d'annonces et leur mode de rédaction très particulier en France, axé sur les profils requis plutôt que sur la description précise des emplois à pourvoir, des conditions d'embauche et des missions à accomplir, sont des obstacles importants au bon fonctionnement du marché du travail qui contribuent à augmenter conjointement les difficultés de recrutement et l'exclusion *via* le chômage de longue durée. .

Les inconvénients des recrutements par candidature spontanée sont nombreux. Ce mode de fonctionnement ne génère pas d'apprentissage pour ceux qui candidatent tous azimuts et en aveugle, il contribue à accroître artificiellement la concurrence entre candidats et donne le sentiment aux entreprises qu'elles disposent d'un réservoir de main d'œuvre tel qu'elles trouveront toujours des candidats, même si elles multiplient les critères de sélection.

Le face à face et les candidats incomparables

Un mot, avant de conclure, sur ce qui se déroule lorsque candidat et recruteur sont face à face. C'est la troisième partie de mon ouvrage qui met l'accent sur les risques de cette mise en présence.

Ces questions sont très étudiées dans la littérature de psychologie sociale et expérimentale et par la psychologie cognitive. Il est périodiquement procédé à des analyses critiques du *feeling*, de l'intuition, des émotions, et beaucoup de travaux portent sur les biais du jugement (effets de halo, de cadrage...), le racisme mais aussi le rôle des stéréotypes, de la personnalité, des jugements homophiles qui conduisent à privilégier ceux qui vous ressemblent.

J'insiste pour ma part sur l'impossibilité d'ordonner des candidats qui s'avèrent **incomparables** au regard de leur histoire, de leurs singularités, de leurs qualités, sur les interprétations opposées d'un même signe, sur la tendance à se focaliser sur la personne du candidat, son apparence, son aisance, sa jovialité, avec tous les risques que cela comporte de termes de discrimination.

Ce qu'il importe de souligner également, c'est le rôle que jouent les conditions du recrutement : Recrute-t-on en urgence ou non ? En impliquant qui ? Que change le fait de recourir à un jury plutôt que mener des entretiens seul à seul ? Que change le fait de se retrouver face à un consultant externe, à un RH ou un opérationnel ? Que change le fait de se retrouver face à un pair ou face à un expert ? Quelles sont les nouvelles sources d'iniquité qui émergent ? Qu'en est-il de l'expérience du recruteur ? Quelle place accorder à la « prudence », à la délibération ? Comment peuvent s'articuler jugements de droit et jugements de compétence ?

C'est sur cette vaste question que je travaille actuellement.

Le cadrage juridique des recrutements est très focalisé sur la lutte contre la discrimination. Il se heurte à beaucoup d'obstacles sur le fond et sur la forme pour départager ce qui est légitime de prendre en compte et ce qui ne l'est pas. Comment comparer les compétences des uns et des autres alors que les candidats n'ont pas du tout les mêmes parcours ? Comment apprécier l'opportunité de

retenir tel critère de sélection plutôt qu'un autre ? Finalement, comment le juge peut-il parvenir à reconstituer les décisions de recrutement ? Pour faire face à d'éventuel contentieux, les recruteurs sont tentés de durcir les procédures de recrutement. Est-ce la seule issue? Cela n'a rien d'une solution idéale lorsque l'on sait que les procédures les plus formalisées sont les plus sélectives et qu'elles sont particulièrement défavorables aux candidats les moins diplômés. .

Le renversement de la charge de la preuve - c'est maintenant au recruteur de prouver qu'il n'a pas opéré de discrimination - a des incidences sur les processus de recrutement : il faut pouvoir en retracer les étapes, enregistrer les candidatures à chacune d'elles pour justifier ses choix. Mais plus on met des procédures, plus on fige en amont les exigences à remplir, plus on préjuge des compétences nécessaires à l'occupation des emplois. Les jugements de compétences restent fragiles, car ils sont pris en tension entre deux extrêmes : plus de formalisation suppose de formuler plus de préjugements, tandis que les recrutements les plus informels ouvrent la voie à tous les préjugés. L'équilibre est bien difficile à trouver.



Conclusions : diversifier les méthodes

Les pratiques d'embauche ont une incidence forte sur la valorisation des compétences, sur la capacité donnée aux candidats de se valoriser. J'insiste sur la première étape de la sélection, dont on néglige souvent le rôle alors qu'elle est cruciale pour de nombreux candidats. Beaucoup de chômeurs sont au chômage, non pas parce que leur compétences sont obsolètes ou désajustées, comme on l'entend souvent, mais parce qu'elles ne sont tout simplement pas évaluées. Les réseaux ont un rôle important à jouer

dans ce cadre, pour dire la compétence en des termes qui ne passent pas dans les mises en relation à distance

La diversification des profils des recrutés passe par la diversification des modes de recrutement et des méthodes utilisées : réseaux socio-numériques, batteries de tests, méthode de recrutement par simulation - méthode de recrutement par simulation (MRS) utilisée à Pôle Emploi, méthode d'intervention sur l'offre et la demande (IOD) mise en œuvre par Transfer, CV vidéo... Peu importe : il n'y a pas de bonne ou de mauvaise méthode en soi. Seule la manière de les utiliser peut être critiquable.

Pour les recruteurs, expérimenter de nouvelles méthodes, inverser les étapes, permet bien souvent de surmonter les difficultés.

La tentative d'unifier le marché du travail, la tentation de diffuser tous azimuts les offres et les demandes d'emploi pour permettre à la main d'œuvre de circuler plus largement et de passer d'un marché à l'autre, voire d'un pays à l'autre a des limites. Elle s'accompagne d'un appauvrissement des repères mobilisés, qui se résument trop souvent à des questions de diplômes en France. Elle obère les capacités interprétatives des recruteurs qui se trouvent trop souvent être des généralistes de l'évaluation alors que les spécialistes, intervenant sur des marchés circonscrits, peuvent réaliser des appariements plus fins, basés sur des repères ancrés et tendre davantage vers une entre-définition de l'offre par la demande. »

Débat

Le riche débat qui a suivi a porté en premier lieu sur les méthodes. Alors que dans certains pays comme le Royaume uni c'est le poste qui est décrit, en France, les annonces décrivent le profil du

candidat recherché, si bien qu'un candidat ne peut pas dire : « je n'ai pas le profil que vous demandez mais je sais faire ce que vous voulez ».

L'évaluation est subjective car on ne sait pas évaluer une personne, pour arriver à un résultat pas trop partial, il faut plusieurs évaluateurs. Et le résultat du recrutement dépendant de la méthode employée, il est important que les recruteurs utilisent des méthodes permettant aux personnes sans emploi de venir ou revenir sur le marché du travail.

Clones et diversité

Mais qui peut aujourd'hui manager le recrutement ? Quels sont les rôles respectifs du manager opérationnel et de la DRH ?

On constate des phénomènes d'homophilie, le manager recrute celui qui lui ressemble pour se rassurer ; il faut donc miser sur la population RH pour diversifier. Et pour bien faire il faut aussi diversifier les recruteurs.

Comme le souligne Emmanuelle Marchal, la centralisation ne peut donner que des résultats décevants. Il s'agit de décentraliser tout en gardant des procédures qui impliquent les managers.

Toutefois, le recrutement s'industrialise et beaucoup d'entreprises ont externalisé leur processus de recrutement, y compris auprès d'entreprises situées en Amérique latine qui effectuent du tri par mots-clés. Cela conduit à ne pas sélectionner quelqu'un qui a un profil intéressant mais n'a pas fait la bonne école...

A l'inverse, la Méthode de recrutement par simulation permet aux agents de Pôle Emploi de proposer de nombreux candidats à l'entreprise demandeuse mais elle n'empêche pas celle-ci de recruter effectivement sur les critères qui ne sont pas acceptables, voire répréhensibles, comme l'origine des personnes.

L'APEC a introduit une démarche de recrutement par questionnement en situation, qui révèle les compétences. Un test pilote a été mené pour la grande distribution, ces tests ont permis d'attirer des profils qui n'auraient jamais candidaté dans ce secteur. Cependant, cette démarche ne s'est pas répandue, regrette Pierre Lamblin. Les recruteurs sont touchés par le syndrome du clone, alors que c'est la diversité qui fait la force d'un groupe.

Un participant, consultant en recrutement de franchisés, explique qu'il mène dans ce domaine un processus interactif, le candidat s'autoévaluant sur les attentes du réseau. Pour lui, les entreprises sont aujourd'hui prêtes à de tels processus interactifs mais il faut trouver les méthodes d'application. L'enjeu est de savoir comment rendre le candidat davantage acteur de son recrutement surtout s'il est non qualifié, et alors intéressé par la localisation du poste et les horaires de travail, aspects qui ne sont pas abordés dans les annonces.

Marc Aubry a, lui aussi, constaté le phénomène de recrutement de clones, sur lequel il faut s'interroger. Il convient de penser le collectif dans son ensemble, un orchestre composé seulement de premiers violons ne peut pas interpréter une symphonie.

L'accord national interprofessionnel sur la diversité en entreprise date de dix ans mais n'est pas très opérationnel, pourquoi ? Et qu'appelle-t-on diversité ? Recruter un chômeur, est-ce faire de la diversité ? Tout le monde se dit pour la diversité, note un participant, mais l'entreprise exige la cohérence, n'y a-t-il pas contradiction ?

Safran progresse en matière de diversité ; l'entreprise arrive à traiter la mixité, même si elle butte sur la formation initiale des ingénieurs, des choses sont faites sur le handicap, ce qui est plus facile en période de fort recrutement. Cependant la mixité ne progresse pas en milieu ouvrier ; autrefois on embauchait les filles munies d'un CAP de couture, les garçons ayant un CAP de boucher ou de boulanger, maintenant le CAP de mécanique est nécessaire et il n'y a que des garçons dans les classes qui y mènent. Des partenariats très en amont avec des lycées de proximité géographique peuvent

donner des résultats mais à long terme, les apprentissages sont aussi un moyen de rencontre. Marc Aubry se dit contre le principe de recrutement des experts.

Contrats aidés et doctorants

L'exemple est donné d'une entreprise qui recrute des chômeurs ou des jeunes sans expérience professionnelle avec des contrats aidés, ce qui a permis à plus de cinquante d'entre eux de s'insérer socialement.

Chez Safran, les contrats professionnels sont peu utilisés alors que les contrats en alternance le sont, ce choix de l'un par rapport à l'autre est lié à des raisons sociales et fiscales. Les élus avaient proposé des contrats pro pour faire évoluer les personnes en poste dans des métiers très féminisés en déclin vers des métiers en croissance mais cela n'a pas été possible pour ces questions financières. Il serait donc intéressant que le législateur aligne les conditions sociales et fiscales des deux types de contrat. Une étude APEC a montré que six alternants sur dix se voyaient proposer l'embauche avant la fin de la période. L'alternance est une filière très sélective qui conduit à améliorer les conditions d'emploi.

Il existe des malentendus entre entreprises et docteur, sur fond d'un manque de valorisation des doctorants en France, qui sont considérés par les recruteurs comme des personnes pas assez impliquées dans le monde du travail. Les docteurs se mettent très tardivement à la recherche d'un emploi, l'APEC leur conseille de s'y prendre le plus tôt possible.

Les entreprises industrielles sont marquées par la prééminence des ingénieurs et les réseaux d'anciens élèves, ce qui ne conduit pas à embaucher des profils différents. Néanmoins, les dispositifs CIFRE fonctionnent bien, surtout quand les entreprises mettent en place des dispositifs Recherche et technologie.

Un marché du travail segmenté

Quelqu'un fait remarquer que l'on a parlé des recrutements en CDI alors que 80% des embauches se font sur les contrats à durée déterminée, laquelle est de plus en plus courte. Mais la spécificité du marché du travail des cadres est que les recrutements se font majoritairement en CDI. Chez Safran, les seuls CDD sont les contrats en alternance et les remplacements pour maladie ou maternité. Le recours à l'intérim dépend de la visibilité du plan de charge mais la logique du groupe n'est pas aux contrats de courte durée. La situation est très différente dans la construction automobile où Peugeot a compté un tiers d'intérimaires.

La segmentation du marché du travail est très importante et il ne faut pas se focaliser sur le seul marché du travail des cadres, très privilégié par rapport à l'ensemble. Les recrutements en CDD de personnes peu qualifiées se font beaucoup par réseau, et les réembauches représentent 16% du marché selon l'enquête Emploi, qui ne tient pas compte de l'intérim.

Les diverses méthodes aboutissent à des résultats différents mais celles-ci ont quelque chose en commun, l'incertitude. Il y a des échecs de recrutement, des attentes déçues de part et d'autre, qui sont source de gâchis. Le candidat qui ne termine pas sa période d'essai est durement touché. L'employeur doit s'interroger sur les conditions d'intégration, car la réussite du recrutement passe pour moitié par l'accompagnement de la personne reçue afin qu'elle s'intègre à l'équipe, même pour les expérimentés qu'il ne faut pas laisser à eux-mêmes. Et il ne faut pas mentir sur les conditions d'exercice du travail.

Les cadres qui changent d'entreprise choisissent-ils une perspective de carrière ou le font-ils par déception ? Si 25% des cadres sont mobiles dans l'année, y compris au sein de leur entreprise, les motivations sont différentes selon l'âge. Les jeunes cherchent de la rémunération et des

responsabilités ; les expérimentés une ambiance de travail, de meilleures conditions de travail, la prise de responsabilités ; à tout âge il y a une appétence pour l'évolution de carrière.

Les jeunes ont un comportement de mercenaire, il n'y a plus de loyauté envers l'entreprise et si ce qui a été promis lors de l'embauche n'est pas tenu, le jeune s'en ira.

Que penser de l'Inde et de son énorme réservoir d'ingénieurs ? L'APEC n'a pas réalisé de travaux spécifiques sur les délocalisations mais Pierre Lamblin estime que jusqu'à peu (quelques années au plus), les groupes français n'étaient pas les plus enclins à délocaliser, ainsi sur le numérique les besoins en cadres restent importants.

Que deviennent les seniors ? Les 50 ans et plus représentent un vrai sujet, le marché pourrait en absorber davantage. Lorsque l'on donne les résultats d'études disant que les personnes de 45 ans et plus sont peu recrutées, deux postures : les responsables, plutôt seniors, disent que c'est un état de fait ; les jeunes consultants pensent que les seniors peuvent être recrutés si on se place sur le champ de la compétence. Le vrai problème est que l'on raisonne trop en termes d'âge et pas de compétences. Certains domaines ont encore la culture du jeunisme, comme les commerciaux qui doivent avoir moins de 35 ans.

L'accompagnement par l'APEC est efficace : le retour à l'emploi dépend du marché mais la vitesse de ce retour dépend de l'accompagnement. La situation est bien sûr différente selon les bassins d'emploi et la mobilité géographique.

Emmanuelle Marchal note que les annonces ne s'adressent jamais aux seniors, les plus de 50 ans ne peuvent retrouver une activité que par relations, généralement en s'étant mis à leur compte.

Le rôle des élus et syndicalistes

Aujourd'hui, le comité d'entreprise est consulté sur la stratégie, ne pourrait-il pas l'être sur les méthodes de recrutement ? Oui, répond Marc Aubry, les représentants du personnel doivent analyser le processus de recrutement, et pointer les biais dans celui-ci.

=====