

# LES ETATS GENERAUX DU RECRUTEMENT

---

*On parle de nous*

---



# SOMMAIRE

<b>« Diversité : RDV le 11 juin pour les 1<sup>er</sup> Etats généraux du recrutement »</b> Courriercadre.com 19/05/2015 .....	3
<b>« Recruteurs, participez aux 1<sup>er</sup> Etats Généraux du recrutement, le 11 juin prochain »</b> Blog-pour-emploi.com 27/05/2015 .....	4
<b>« Premiers états généraux »</b> L'humanité Dimanche 04/06/2015 .....	5
<b>« Premiers états généraux du recrutement »</b> Entreprises & Carrières 09/06/2015 .....	6
<b>« Petit déjeuner presse jeudi 11 juin »</b> Lemarchédutravail.fr 09/06/2015.....	7
<b>« Big data et recrutement: la fin des clones ? »</b> Jobsferic.fr 22/06/2015.....	9
<b>« Big data: serez-vous bientôt recruté par des algorithmes ? »</b> Blogs.lexpress.fr 06/07/2015 .....	10
<b>« Big data: serez-vous bientôt recruté par des algorithmes ? »</b> Lexpress.fr 06/07/2015 .....	13
<b>« Expérience candidat : comment l'améliorer ? »</b> Focusrh.com 07/07/2015 .....	16



## Diversité : RDV le 11 juin pour les 1ers États généraux du recrutement



Dans le cadre de sa journée de diversité parisienne, À compétence égale (association de lutte contre les discriminations) présente ses premiers États généraux du recrutement.

La Semaine de la diversité, qui vise à permettre aux personnes éloignées de l'emploi de rencontrer les cabinets de recrutement membres d'À compétence égale, fera escale le 11 juin à Paris. L'occasion d'organiser les premiers États généraux du recrutement.

### Trois tables rondes

Sébastien Bompard, président d'À compétence égale, ouvrira l'événement par un point sur l'actualité juridique du CV anonyme. En outre, trois tables rondes seront organisées sur les thématiques : "L'expérience candidat et le sentiment de justice", "Origines sociales et trajectoires professionnelles" et "Big data et recrutement : un outil incontournable ?".

### Des entretiens

En parallèle, les cabinets de recrutements parisiens partenaires se relayeront de 10 heures à 18 heures 30 pour recevoir des demandeurs d'emploi et leur proposer des solutions pour optimiser leur candidature, se préparer aux entretiens et imaginer d'éventuelles reconversions.

Inscriptions sur : [www.acompetenceegale.com](http://www.acompetenceegale.com)



## Recruteurs, participez aux 1ers Etats Généraux du recrutement, le 11 juin prochain

En marge de la LA SEMAINE DE LA DIVERSITÉ, qui proposera comme chaque année aux candidats de tous horizons de venir rencontrer des professionnels du recrutement pour un entretien conseil personnalisé, l'association **A Compétence Egale** proposera le 11 Juin au matin les 1ers ETATS GENERAUX DU RECRUTEMENT, dédiés aux professionnels du sujet.

Au programme de cet événement professionnel qui se tiendra dans les locaux de l' ESSCA , 3 tables rondes en présence d'experts :L'EXPERIENCE CANDIDAT et le sentiment de frustration : Comment les candidats vivent-ils leur expérience de recrutement ?Les résultats de l'enquête exclusive menée par a Compétence Egale seront dévoilés à cette occasion, accompagnés de conseils de leurs experts entreprise.ORIGINES SOCIALES et trajectoires professionnelles : Doivent-elles devenir le prochain critère de discrimination prohibé ?Participez au débat sur l'influence des origines sociales dans les parcours professionnelsBIG DATA et recrutement : Peut-il et/ou doit-il devenir un outil incontournable ?Plongez dans le recrutement de demain grâce aux interventions de plusieurs intervenants spécialistes du sujet, dont un porte parole de Monster, qui a développé plusieurs solutions de gestion des talents en mode Big Data .Une très belle occasion pour les professionnels du recrutement de venir échanger avec leurs pairs et autres experts sur des thématiques qui font débat. Incriptions souhaitées avant le 5 Juin prochain, en



## AU TRAVAIL /// BON À SAVOIR

### /// EN BREF

#### **DIVERSITÉ**

Premiers états généraux  
L'association de lutte contre les discriminations organise, le 11 juin, ses premiers états généraux de la diversité à Paris. Parallèlement à trois tables rondes consacrées aux thématiques suivantes, « L'expérience du candidat et le sentiment de justice », « Origines sociales et trajectoires professionnelles » et « Big Data et recrutement: un outil incontournable », les candidats pourront rencontrer individuellement des membres de cabinets de recrutement parisiens de 10 heures à 18 heures.

Inscriptions sur:  
[www.acompetenceegale.com](http://www.acompetenceegale.com)



## PREMIERS ÉTATS GÉNÉRAUX DU RECRUTEMENT

L'association À compétence égale, qui regroupe des cabinets de recrutement investis dans la lutte contre les discriminations, organise, le 11 juin à Paris,

**EMPLOI** les premiers états généraux du recrutement. Cette manifestation s'inscrit dans le cadre de la semaine de la diversité, dont l'étape parisienne se déroule le même jour. L'association organise à cette occasion des tables rondes aux cours desquelles sera notamment présentée une enquête sur l'expérience de recrutement des candidats.

Par ailleurs, comme chaque année à cette époque, les cabinets membres recevront des demandeurs d'emploi afin de les aider à optimiser leur candidature. Cette dernière initiative se déroule à Strasbourg, Lyon, Marseille, Bordeaux, Nantes, Rennes et Paris.

**EMMANUEL FRANCK**



## PETIT DEJEUNER PRESSE JEUDI 11 JUIN

Dans le cadre de sa journée diversité parisienne,

**A Compétence Egale** présente :

LES 1ers ETATS GENERAUX DU RECRUTEMENT

Pour un recrutement innovant, responsable et équitable

PETIT DEJEUNER PRESSE

JEUDI 11 JUIN

De 8h30 à 9h15

A l'ESSCA - 55, quai Alphonse Le Gallo

Boulogne Billancourt

Métro : Pont de St Cloud

En présence de :

- Sébastien Bompard, Président d'**A Compétence Egale** et associé de Taste,
- Stéphanie Lecerf, Vice-Présidente d'**A Compétence Egale**, Directrice Juridique et DRH de Michael Page,
- Matthieu Beaurain, membre du CA d'**A Compétence Egale** et PDG de Lincoln HR Group.

La Semaine de la diversité permet aux personnes éloignées de l'emploi de rencontrer les recruteurs des cabinets de recrutement membres d'A Compétence Egale, dans une optique pédagogique et en toute transparence. Son escale à Paris est l'occasion de rassembler les professionnels du recrutement autour de l'actualité de la diversité et de la non-discrimination.

Au-delà des bonnes pratiques, ces Etats Généraux proposent une vraie réflexion sur les questionnements qui touchent au plus près les professionnels du recrutement et de l'emploi. Ils offrent également une formidable occasion de débattre des solutions et des préconisations, qu'**A Compétence Egale** formulera à cette occasion.

Sébastien Bompard, président d'**A Compétence Egale** et associé du cabinet Taste, ouvrira ces premiers Etats Généraux du recrutement par un point d'actualité juridique sur le CV Anonyme.

3 tables rondes pour faire le point sur l'actualité

- L'EXPERIENCE CANDIDAT et le sentiment de justice : comment les candidats vivent-ils leur expérience de recrutement ?

Présentation des résultats de l'enquête exclusive menée par A

Compétence Egale et table ronde avec les experts Entreprise :

- o Thomas Vilcot, DRH de Casino Proximité,
- o Catherine Dercourt, psychologue du travail, HayGroup,
- o Cyril Capel, expert et délégué territorial **A Compétence Egale**, dirigeant associé de CCLD Recrutement

- ORIGINES SOCIALES et trajectoires professionnelles : doivent-elles devenir le prochain critère de discrimination prohibé ?

Débat sur l'influence des origines sociales dans les parcours professionnels :

- o Isabel Boni, chercheuse associée au Centre Maurice Halbwachs, professeure associée à l'ESSEC

- BIG DATA et recrutement : Peut-il et/ou doit-il devenir un outil incontournable ?

Une plongée dans le recrutement de demain

Des entretiens en tête à tête pour le grand public

En parallèle, les cabinets de recrutement parisiens, membres de l'association, se relayent bénévolement de 10h00 à 18h30 pour recevoir les candidats à l'emploi et leur proposer des pistes

A propos d'**A Compétence Egale**

Créée en mars 2006, l'association **A Compétence Egale** fédère les cabinets de recrutement qui s'engagent contre les discriminations à l'embauche et pour la promotion de la diversité dans l'emploi. Elle représente aujourd'hui 102 implantations territoriales, comptant plus de 1000 consultants et 15000 recrutements par an.

Sur le site de l'association, de nombreux outils à destination des recruteurs (e-learning, guides pratiques « recruter sans discriminer », ...) et des candidats (kits de conseils) sont disponibles, rendez-vous sur [www.acompetenceegale.com](http://www.acompetenceegale.com).



## Big Data et recrutement : la fin des clones ?

Un entretien avec Sébastien Bompard, président d'À Compétences Égales.



Le Big Data, risque ou opportunité pour les cabinets de recrutement ?

Le Big Data n'est plus un sujet de prospection. Il a déjà intégré le recrutement : beaucoup de cabinets utilisent la Data Science pour sélectionner les candidats. Généralement ils ont développé leurs propres en interne. Aujourd'hui le Big Data est perçu comme un facteur de risque mais il offre aux cabinets de recrutement la possibilité d'élargir leur spectre de sourcing traditionnel. Les items de recherche peuvent être modifiés pour sortir d'une sélection purement cantonnée à l'obtention de diplômes et pour explorer de nouveaux facteurs clés de succès, bien entendu selon des critères recevables de réussite. Si les entreprises veulent diversifier leur recrutement, le Big data peut représenter un moyen efficace d'analyser les compétences des candidats en fonction de leurs besoins. Attention toutefois aux dérives possibles : d'aucuns s'aventurent déjà à rapprocher le Big Data de la morphopsychologie.

Quelles sont les conditions pour que les cabinets de recrutement recourent au Big Data dans le respect de leur déontologie et de votre charte éthique ?

Il faut que deux conditions soient réunies. La première est que les informations collectées aient uniquement pour finalité le recrutement. D'autre part, le Big Data doit n'être qu'un support pour permettre à des professionnels de sélectionner les candidats et en aucun cas être utilisé pour laisser les outils devenir décisionnaires. Les cabinets de recrutement s'engagent à recourir au Big Data uniquement pour affiner leurs critères de choix des candidats. Il est vrai qu'à l'heure actuelle le cadre réglementaire est peu adapté et le CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) ne protège les individus qu'a posteriori.

Comment voyez-vous l'avenir des professionnels du recrutement ?

Les réflexions sur le recours au Big Data et aux réseaux sociaux sont liées. L'avenir appartiendra aux cabinets qui auront intégré les nouveaux usages dans leur démarche pour mieux orienter la carrière des candidats. Ces derniers sont de plus en plus exigeants en matière d'accompagnement et désirent aujourd'hui être bien conseillés et suivis. Même si à l'heure actuelle le marché est peu fluide, le chômage touche peu de cadres en Ile-de-France et beaucoup de candidats choisissent leur entreprise. Ils sont prêts à s'investir pour assurer des missions bien définies avant de porter leur choix sur une entreprise. Le consulting et le management de transition peuvent ainsi tirer leur épingle du jeu.

Propos recueillis par Christel Lambolez

L'association À Compétence Égale représente près de 1000 professionnels du recrutement intervenant auprès de grands groupes ou de PME en France, essentiellement dans le domaine du recrutement de cadres, et totalise plus de 15 000 candidats recrutés par an.



## Big data: serez-vous bientôt recruté par des algorithmes?

Par Alexia Eychenne, publié le 06/07/2015 à 05:30, mis à jour à 05:30



### L'utilisation des mégadonnées pour départager les candidats à l'embauche est encore embryonnaire, mais l'idée fait son chemin dans les entreprises. Non sans poser de questions.

Qui de l'homme et de la machine est le mieux à même de choisir un futur salarié, celui qui brillera autant par ses performances que par sa capacité à s'intégrer parmi ses collègues? Une étude de la Harvard Business Review publiée en avril 2014 a semé le doute. Deux psychologues de l'université du Minnesota ont jugé "qu'en matière de recrutement, les algorithmes font mieux que l'intuition". Bien paramétré, un modèle informatique capable de brasser des informations sur les candidats - depuis un CV, les réseaux sociaux, des tests de personnalité, etc. - aurait plus de chance de sélectionner les meilleures recrues que les employeurs. "Très doués pour définir les besoins d'un poste et extraire des informations à partir des profils des candidats", les humains seraient "mauvais pour en pondérer les résultats". Aveuglés par leur subjectivité, ils se laisseraient distraire par des éléments parasites sans lien avec la mission, contrairement aux algorithmes.

Un an plus tard, l'idée de mettre les "big data" - aussi appelé "mégadonnées" - au service du recrutement poursuit son chemin. Des éditeurs de logiciels à la recherche de bons filons aux associations professionnelles en quête de règles éthiques, les spécialistes des RH multiplient les interventions sur le sujet. L'analyse de données massives et disparates sur les candidats à l'embauche reste marginale en France, mais le contexte est propice à son développement. "Le volume des recrutements baisse, et quand on recrute moins, on cherche à recruter mieux, relève Wilhelm Lalignant, président de Syntec Conseil en recrutement. Personne ne veut se tromper sur un candidat."

#### Le rêve d'un recrutement "prédictif"

Alors pourquoi ne pas demander de l'aide aux machines, qui trient déjà les CV par mots-clés? D'autant que les mégadonnées promettent d'élargir le champ des informations disponibles sur les chercheurs d'emploi, comme les moyens de les aborder. "Une entreprise qui peine à trouver des informaticiens pourrait par exemple accéder aux participants d'un Mooc sur le langage Python, ou surveiller à grande échelle les nouveaux inscrits sur LinkedIn", avance Sophie Bellec, consultante en recrutement sur le web. Embaucher grâce aux réseaux sociaux est déjà "un réflexe dans

certaines secteurs, confirme Valentine Ferreol, présidente de l'Institut G9+, un groupe de réflexion sur le numérique. Le big data peut permettre d'automatiser ces recherches, mais surtout de faire parler les données."

Par exemple, par le recrutement dit "prédictif", qui fait l'objet d'expérimentations. Les entreprises commencent par se plonger dans la masse d'informations disponibles sur leurs salariés, qu'elles possèdent sans forcément les exploiter: résultats, tests de personnalité, comptes rendus d'entretiens d'évaluation, diplômes, anciens employeurs... Puis "des analystes cherchent à identifier les configurations dans lesquelles les employés réussissent le mieux, pour en déterminer un modèle", décrit David Bernard, fondateur d'AssessFirst, un éditeur de tests de recrutement. Une fois que les candidats à l'embauche ont passé les tests à leur tour, l'entreprise sélectionne ceux qui partagent des traits communs avec le modèle de réussite. Cette méthode n'est pas révolutionnaire. "Les tests psychométriques ont déjà pour but de trouver des corrélations entre les caractéristiques personnelles et les performances, rappelle Jean-Baptiste Audrerie, psychologue organisationnel et auteur du blog Futur Talents. Mais le numérique permet aujourd'hui de traiter des masses de données, quantitatives et qualitatives, actualisées en continu."

### Ouvrir le jeu?

Un rêve ou un cauchemar pour les candidats à l'embauche? Les partisans du recrutement "prédictif" rappellent que l'analyse des données n'a pas vocation à remplacer les décisions des humains, mais à servir de premier filtre. D'après eux, le recrutement assisté par les mégadonnées serait plus objectif, car fondé sur des indicateurs chiffrés, et plus "ouvert". "L'employeur gagne du temps, avance David Bernard, d'AssessFirst. Il peut donc se permettre d'élargir son sourcing en acceptant les candidats sur des critères plus larges qu'habituellement." A compétences égales, une association de recruteurs engagés dans la lutte contre les discriminations, rêve même que les big data abolisse le culte très français du CV. "Les données pourraient faire émerger de nouveaux critères de réussite dans un poste", estime son président Sébastien Bompard. Par exemple, un BTS pourrait avoir ses chances face à un bac+5 si son sens de la diplomatie, ou un autre trait de caractère, se révèle plus déterminant que le diplôme pour un poste de commercial.

Car si la décision finale reste entre les mains d'un individu, "les algorithmes apportent un nouvel éclairage au moment du premier tri, quand le risque de subjectivité et de discrimination est le plus fort", insiste Geoffroy de Lestrangle, directeur marketing produit pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique de Cornerstone OnDemand. Cet éditeur de logiciel a racheté la start-up américaine Evolv, pionnière des mégadonnées appliquées aux RH. Xerox a confié à cette dernière le recrutement de 22 000 opérateurs de centres d'appel. "Les résultats étaient souvent contre-intuitifs", assure Geoffroy de Lestrangle. L'algorithme a par exemple révélé qu'une première expérience comme téléopérateur n'était pas indispensable pour réussir dans le poste.

### Fabrique de clones et données personnelles

Pas de quoi pourtant apaiser toutes les craintes. François Geuze voit au contraire dans le big data un nouveau moyen de "recruter des clones". "Le critère ne sera peut-être plus le diplôme mais le comportement, regrette le président de Référence RH, un réseau de formations en ressources humaines. C'est beaucoup plus insidieux, car les recruteurs y sont moins sensibilisés." Selon lui, le recrutement prédictif incite aussi les entreprises à reproduire ce qu'elles savent faire, encourageant l'immobilisme. "On recrute sur la productivité passée, alors qu'embaucher, c'est aussi agir dans une logique de prospective, chercher les candidats qui feront bouger l'organisation", juge-t-il.

Il y a de toute façon peu de chances que le recrutement par le big data gagne toutes les entreprises. Il faut une masse critique de salariés et de candidats, et des profils de postes qui s'y prêtent, avec des "performances objectives", admet David Bernard. "La prédiction peut être pertinente pour capter des profils très pointus qui ne sont pas en recherche d'emploi, estime Valentine Ferreol. Mais pour des parcours moins homogènes, ces 'gens bizarres' difficiles à classer dont le numérique a besoin, on ne gagne pas à trop rationaliser les recrutements."

Reste aussi l'épineuse question des données personnelles. "Le problème du big data, souligne François Geuze, c'est qu'il rassemble les données avant que la machine ne construise un modèle

référentiel." Or la loi informatique et liberté, qui sert de référence, prévoit que la collecte et le traitement des informations doit avoir un objectif déterminé, légitime et explicite. "Les informations collectées devront toujours être en lien avec la finalité du recrutement", insiste Sébastien Bompard. Les entreprises devront par exemple s'abstenir d'aller les chercher sur Facebook, comme le prévoient déjà les chartes de recrutement éthique. L'intervention d'un humain restera indispensable, pour prendre la décision finale du recrutement, mais aussi pour "veiller à la transparence des algorithmes, pointe Sébastien Bompard. Les RH devront chercher à en comprendre la recette et conserver un oeil critique." La Cnil, elle, continue de plancher sur le sujet.



## Big data: serez-vous bientôt recruté par des algorithmes?

Emploi Gestion de Carrière Par Alexia Eychenne, publié le 06/07/2015 à 05:30, mis à jour à 05:30



### L'utilisation des mégadonnées pour départager les candidats à l'embauche est encore embryonnaire, mais l'idée fait son chemin dans les entreprises. Non sans poser de questions.

Qui de l'homme et de la machine est le mieux à même de choisir un futur salarié, celui qui brillera autant par ses performances que par sa capacité à s'intégrer parmi ses collègues? Une étude de la Harvard Business Review publiée en avril 2014 a semé le doute. Deux psychologues de l'université du Minnesota ont jugé "qu'en matière de recrutement, les algorithmes font mieux que l'intuition". Bien paramétré, un modèle informatique capable de brasser des informations sur les candidats - depuis un CV, les réseaux sociaux, des tests de personnalité, etc. - aurait plus de chance de sélectionner les meilleures recrues que les employeurs. "Très doués pour définir les besoins d'un poste et extraire des informations à partir des profils des candidats", les humains seraient "mauvais pour en pondérer les résultats". Aveuglés par leur subjectivité, ils se laisseraient distraire par des éléments parasites sans lien avec la mission, contrairement aux algorithmes.

Un an plus tard, l'idée de mettre les "big data" - aussi appelé "mégadonnées" - au service du recrutement poursuit son chemin. Des éditeurs de logiciels à la recherche de bons filons aux associations professionnelles en quête de règles éthiques, les spécialistes des RH multiplient les interventions sur le sujet. L'analyse de données massives et disparates sur les candidats à l'embauche reste marginale en France, mais le contexte est propice à son développement. "Le volume des recrutements baisse, et quand on recrute moins, on cherche à recruter mieux, relève Wilhelm Lalignat, président de Syntec Conseil en recrutement. Personne ne veut se tromper sur un candidat."

#### Le rêve d'un recrutement "prédicatif"

Alors pourquoi ne pas demander de l'aide aux machines, qui trient déjà les CV par mots-clés? D'autant que les mégadonnées promettent d'élargir le champ des informations disponibles sur les chercheurs d'emploi, comme les moyens de les aborder. "Une entreprise qui peine à trouver des informaticiens pourrait par exemple accéder aux participants d'un Mooc sur le langage Python, ou surveiller à grande échelle les nouveaux inscrits sur LinkedIn", avance Sophie Bellec, consultante en recrutement sur le web. Embaucher grâce aux réseaux sociaux est déjà "un réflexe dans

certaines secteurs, confirme Valentine Ferreol, présidente de l'Institut G9+, un groupe de réflexion sur le numérique. Le big data peut permettre d'automatiser ces recherches, mais surtout de faire parler les données."

Par exemple, par le recrutement dit "prédictif", qui fait l'objet d'expérimentations. Les entreprises commencent par se plonger dans la masse d'informations disponibles sur leurs salariés, qu'elles possèdent sans forcément les exploiter: résultats, tests de personnalité, comptes rendus d'entretiens d'évaluation, diplômes, anciens employeurs... Puis "des analystes cherchent à identifier les configurations dans lesquelles les employés réussissent le mieux, pour en déterminer un modèle", décrit David Bernard, fondateur d'AssessFirst, un éditeur de tests de recrutement. Une fois que les candidats à l'embauche ont passé les tests à leur tour, l'entreprise sélectionne ceux qui partagent des traits communs avec le modèle de réussite. Cette méthode n'est pas révolutionnaire. "Les tests psychométriques ont déjà pour but de trouver des corrélations entre les caractéristiques personnelles et les performances, rappelle Jean-Baptiste Audrerie, psychologue organisationnel et auteur du blog Futur Talents. Mais le numérique permet aujourd'hui de traiter des masses de données, quantitatives et qualitatives, actualisées en continu."

### Ouvrir le jeu?

Un rêve ou un cauchemar pour les candidats à l'embauche? Les partisans du recrutement "prédictif" rappellent que l'analyse des données n'a pas vocation à remplacer les décisions des humains, mais à servir de premier filtre. D'après eux, le recrutement assisté par les mégadonnées serait plus objectif, car fondé sur des indicateurs chiffrés, et plus "ouvert". "L'employeur gagne du temps, avance David Bernard, d'AssessFirst. Il peut donc se permettre d'élargir son sourcing en acceptant les candidats sur des critères plus larges qu'habituellement." A compétences égales, une association de recruteurs engagés dans la lutte contre les discriminations, rêve même que les big data abolisse le culte très français du CV. "Les données pourraient faire émerger de nouveaux critères de réussite dans un poste", estime son président Sébastien Bompard. Par exemple, un BTS pourrait avoir ses chances face à un bac+5 si son sens de la diplomatie, ou un autre trait de caractère, se révèle plus déterminant que le diplôme pour un poste de commercial.

Car si la décision finale reste entre les mains d'un individu, "les algorithmes apportent un nouvel éclairage au moment du premier tri, quand le risque de subjectivité et de discrimination est le plus fort", insiste Geoffroy de Lestrang, directeur marketing produit pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique de Cornerstone OnDemand. Cet éditeur de logiciel a racheté la start-up américaine Evolv, pionnière des mégadonnées appliquées aux RH. Xerox a confié à cette dernière le recrutement de 22 000 opérateurs de centres d'appel. "Les résultats étaient souvent contre-intuitifs", assure Geoffroy de Lestrang. L'algorithme a par exemple révélé qu'une première expérience comme téléopérateur n'était pas indispensable pour réussir dans le poste.

### Fabrique de clones et données personnelles

Pas de quoi pourtant apaiser toutes les craintes. François Geuze voit au contraire dans le big data un nouveau moyen de "recruter des clones". "Le critère ne sera peut-être plus le diplôme mais le comportement, regrette le président de Référence RH, un réseau de formations en ressources humaines. C'est beaucoup plus insidieux, car les recruteurs y sont moins sensibilisés." Selon lui, le recrutement prédictif incite aussi les entreprises à reproduire ce qu'elles savent faire, encourageant l'immobilisme. "On recrute sur la productivité passée, alors qu'embaucher, c'est aussi agir dans une logique de prospective, chercher les candidats qui feront bouger l'organisation", juge-t-il.

Il y a de toute façon peu de chances que le recrutement par le big data gagne toutes les entreprises. Il faut une masse critique de salariés et de candidats, et des profils de postes qui s'y prêtent, avec des "performances objectives", admet David Bernard. "La prédiction peut être pertinente pour capter des profils très pointus qui ne sont pas en recherche d'emploi, estime Valentine Ferreol. Mais pour des parcours moins homogènes, ces 'gens bizarres' difficiles à classer dont le numérique a besoin, on ne gagne pas à trop rationaliser les recrutements."

Reste aussi l'épineuse question des données personnelles. "Le problème du big data, souligne François Geuze, c'est qu'il rassemble les données avant que la machine ne construise un modèle

référentiel." Or la loi informatique et liberté, qui sert de référence, prévoit que la collecte et le traitement des informations doit avoir un objectif déterminé, légitime et explicite. "Les informations collectées devront toujours être en lien avec la finalité du recrutement", insiste Sébastien Bompard. Les entreprises devront par exemple s'abstenir d'aller les chercher sur Facebook, comme le prévoient déjà les chartes de recrutement éthique. L'intervention d'un humain restera indispensable, pour prendre la décision finale du recrutement, mais aussi pour "veiller à la transparence des algorithmes, pointe Sébastien Bompard. Les RH devront chercher à en comprendre la recette et conserver un oeil critique." La Cnil, elle, continue de plancher sur le sujet.

## Expérience candidat : comment l'améliorer ?

Du tri des réponses à la décision finale, le processus de recrutement peut provoquer des sentiments d'incompréhension ou de frustration chez les candidats. Les résultats d'une étude menée par l'association "**A Compétence Egale**" permet de dégager des pistes d'amélioration dans la relation entre recruteur et recruté potentiel.



Quelles sont les principales attentes des candidat(e)s vis-à-vis des recruteurs ? De l'honnêteté, des informations complètes et détaillées sur le poste à pourvoir, des retours personnalisés et des conseils. Basée sur les retours de plus de 500 personnes en recherche d'emploi, l'étude menée par l'association **A Compétence Egale** sur l'expérience candidat permet de dégager des pistes de réflexion – et d'action – pour les recruteurs.

Les emails automatiques : à éviter

Lorsqu'ils répondent à une offre d'emploi, plusieurs éléments sont appréciés de candidats : un email informant du délai de retour du recruteur (73 %) ou accusant réception de la candidature (68 %), mais aussi, dans une moindre mesure, la mention de la rémunération, la possibilité de motiver la candidature (lettre, mot, mail de motivation), ou un email informant du délai au-delà duquel la candidature est rejetée.

L'expérience candidat est impactée négativement par une annonce mal écrite (55 %), incomplète (37 %), ou l'absence de la mention de la rémunération (31 %). Des sentiments négatifs vis-à-vis du recruteur sont essentiellement provoqués par une absence de réponse, un rejet de candidature non circonstancié ou une réponse formatée.

Sur la base de ces résultats, plusieurs recommandations s'imposent, dont le non recours à un email automatique. Au contraire, il est important de privilégier une réponse adressée, après une première lecture, sous cinq jours maximum ; de fournir une explication claire du process ; d'indiquer les coordonnées du recruteur et/ou de la personne en charge de la pré-sélection.

L'importance d'un débriefing immédiat

Lors de l'entretien de recrutement, plusieurs attitudes sont jugées anormales : le recruteur découvre le CV à ce moment (77 %), le candidat ne sait pas qui il va rencontrer (70 %) ou ne sent pas attendu (51 %). De plus, une personne sur deux attend un feedback immédiat à l'issue de l'entretien.

Les auteurs de l'étude et les experts qu'ils ont sollicités pour commenter les résultats estiment important d'accueillir chaque candidat de manière bienveillante, d'imposer un cadre à l'échange (timing, objectif commun, transparence...) pour limiter les risques de frustration, et d'effectuer un débriefing immédiat sur la prestation du candidat – ce qui lui permet de défendre sa candidature. Ils recommandent également aux recruteurs de se remettre en question en permanence, afin de s'assurer que ses décisions ne soient pas influencées par ses propres filtres et ne prennent pas un caractère discriminatoire.

Une décision précise, personnalisée et objective

La décision finale est également un moment délicat, que le recruteur doit savoir gérer correctement. Ainsi une personne sur deux témoigne de l'absence d'email individualisé et circonstancié, alors qu'il s'agit d'une attente largement partagée (58 % des participants de l'étude). Sans surprise, un refus provoque généralement de la déception, liée au sentiment d'échec (61 %), au fait de devoir relancer ses recherches (50 %) ou aux efforts déployés (42 %) et non récompensés.

Pour limiter ces perceptions, les recruteurs ont donc tout intérêt à inscrire la rencontre avec le candidat dans une relation sur le long terme et dans la construction de sa trajectoire professionnelle, à apporter une réponse (par téléphone, dans l'idéal) et à circonstancier leur décision de façon précise, personnalisée et objective.

Gilles Marchand