

MAGR

NUMÉRO 21 • RECRUTEMENT • MARS 2023



RECRUTER ?
POINTILLISME VS IMPRESSIONISME



MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Lorsque je pense que certains esprits malins (comme une soi-disante école) imaginent sortir le recrutement du périmètre RH, les bras m'en tombent. Quoi de plus RH que cette action qui consiste à travailler à l'avenir de l'énergie humaine d'une entreprise ?

S'y rejoignent en effet la réflexion sur la nécessité de compléter les équipes, la réflexion sur les actions à confier au nouveau venu, la détermination des compétences requises pour les réaliser, leur hiérarchisation, les prérequis dans le cadre d'une évolution ultérieure, (les compétences à acquérir ou en devenir), la comparaison avec le marché, aussi bien sur le salaire, les conditions, le profil, les complémentarités en regard des individus composant l'environnement, un travail sur les valeurs nécessaires et en adéquations avec celles de l'entreprise, la personnalisation du « onboarding » (comme on dit aujourd'hui), la configuration du parcours de formation de soutien, et ensuite le choix et toute la mise en place des techniques adéquates à la recherche de la perle rare. Si ça, ce ne sont pas des RH, je me demande bien ce qui peut en être.

En revanche, le recrutement d'hier et celui d'aujourd'hui est-il le même ? Les outils ont-ils évolué, et sont-ils tous fiables ? Les propos, dans la presse, faisant état de difficultés de recrutement sont-ils réalistes ? Les comportements des candidats et des recruteurs sont-ils révélateurs de changement de paradigmes ? Nous avons pensé qu'il serait utile de faire un point d'ensemble sur ces interrogations. D'autant qu'au-delà de la ou des techniques de recrutement, on peut constater que les évolutions numériques et la gestion des « data » s'accompagnent de la nécessité d'une hauteur de vue sur le sujet, comprenant de l'éthique, du juridique, de l'anticipation voire de l'idéologie au sens noble du mot.

Sans entrer dans les détails de ma propre carrière, après avoir décidé que la psychologie clinique ne serait pas ma voie, j'ai commencé

mon insertion en entreprise et dans l'univers RH par le recrutement. Prestataire d'abord, puis en entreprise, j'ai vécu des situations qui me permettent, non de me définir comme un expert, ce qui serait présomptueux, mais au moins comme un témoin et observateur attentif de ces évolutions. Combien de

fois me suis-je dit que nous réinventons la poudre, que nous mettons de nouveaux mots (de préférence anglo-saxons) sur des pratiques de bon-sens, que nous devons revenir aux sources...mais le sentiment qui m'accompagne le plus souvent est que rien n'est réellement scientifique dans le recrutement. Les outils ne s'appliquent qu'à quelques paramètres mais pas en totalité puisque reste, en fin de parcours, « l'étrangeté » humaine qui, à elle seule, peut casser le processus ou au contraire le magnifier.

J'espère, qu'après avoir pris connaissance des articles du dossier, vous pourrez confronter votre point de vue avec ceux des scripteurs et faire évoluer votre propre vision du recrutement.

Mais il n'y a pas que le dossier dans ce MagRh. La partie « rubrique à bras » contient des bijoux d'articles à votre disposition qui viendront eux aussi enrichir le travail de vos neurones. Mais, je ne voudrais pas terminer sans vous faire part d'une anecdote. Participant récemment à une réunion dont les membres étaient en majorité des Experts-comptables et Commissaires aux comptes, et travaillant sur des concepts de RSE et d'IA, je me suis rendu compte que mes interlocuteurs connaissaient et lisait notre magazine, allant jusqu'à dire pour l'une d'elle, qu'un de nos dossiers avait été une grande source d'inspiration. Le lectorat du MagRh m'étonnera toujours !

Bonne lecture à vous tous, que vous soyez RH ou gens du chiffre...

André Perret



27 NUANCES DE RECRUTEMENT

- 6** Recrutement et Territoires
Retour sur HumaDay Arras du 14 mars 2023
- 7** DRH et Recrutement
Matthieu Clemendot
- 13** Le recrutement une activité essentielle de la DRH - Hervé Remaud
- 19** Recrutement et RSE en mode jet privé ou char à voile ? M. Trubert & JL Molins
- 27** Focus sur le secteur des transports - Ingrid Masreschal
- 34** Le transport voyageur et les raisons d'y être - F. Ruiz & V. Gautheron
- 40** Les impacts RH de la loi d'orientation sur les mobilités - Benoit Liagre
- 47** Le recrutement face aux nouvelles exigences du droit social - Christophe Leite da Silva
- 49** Lorsque la science est appelée injustement en renfort - André Perret
- 56** Le recrutement : une mise en scène - Christophe Genoud
- 59** Comment booster et améliorer ses recrutements ? Marie-Sophie Zambeaux
- 65** Recruter, ou la rencontre des planètes - Elisabeth Provost Vanhecke
- 71** L'émotion : la réponse durable aux enjeux de recrutement. S. Barbot & N. Lemesle
- 75** Recrutement vs reconversion - Jean-Yves Matz
- 78** Pourquoi recruter un sénior 55 ans et plus ? APEC
- 85** Les cadres en situation de reconversion et accompagnement personnalisé APEC
- 87** Le mythe de la grande démission - Martin Richer
- 91** La pénurie de talents : une excuse bien facile ? Antoine Detis
- 95** Ici on recrute, crise économique ou scénario comique ? Philippe Canonne
- 101** Chasse en cours
- 111** Faciliter les recrutements dans les eSN grâce à l'AFEST. A Shariatian & J. Pottiez
- 116** La diversité normale JM. Roosz & K. Demaison
- 121** Et si le talent nurturing était l'avenir du recrutement ? - Florent Letourneur
- 125** Cinq leviers pour réinventer le recrutement en 2023. G. Verrier & J. de Boismenu
- 131** Web 3 RH : nouvelle vague de transformation des organisations - Jeremy Lamri
- 136** On a triché pour cet article... - André Perret
- 145** Les pseudos sciences dans le monde du travail. Thomas Durand

RUBRIQUE À BRAC

- 149** Regards sur la fonction ressources humaines - Patrice Tizon
- 155** La lutte paye. Bien. Philippe Canonne
- 159** Grand bien vous fasse : le savoir innover Sylvie Bremond
- 163** Vous travaillez trop ? La stupidité fonctionnelle vous guette. Fabrice Caudron
- 167** Pourquoi les «sciences de gestion» réchauffent la planète ? Hubert Landier
- 173** Lu pour vous. Le codéveloppement en pratique. Lu par Denis Cristol
- 174** Lu pour vous. Le futur du travail . Lu par Francis Petit
- 175** Chronique de la fin du Monde - Jacques Igalens
- 178** Le déni de réalité : Barbarisme du double - Yvan Barel
- 181** Manager la diversité sans artifice - Yvan Barel
- 185** La fin d'un monde : Celui de l'instant ! Adieu au carpe diem - Elisabeth Provost Vanhecke
- 190** La présence Lucien Lemaire
- 196** Le body speaking décrypté Jean Pierre Veyrat



Human DAY Arras #1

14 mars 2023

Les marques employeur et territoriale, leviers stratégiques d'attractivité pour l'emploi et les entreprises



Ce mardi 14 mars 2023 s'est tenue à l'Hôtel de Ville d'Arras, la première édition de Human DAY autour de la thématique « *Les marques employeur et territoriale, leviers stratégiques d'attractivité pour l'emploi et les entreprises* ».

Direction des Ressources Humaines, dirigeants d'entreprises, acteurs de l'emploi et collectivités territoriales ... Au total, plus de 200 personnes ont assisté à cette après-midi de conférence proposant des réflexions justes et des solutions concrètes sur ce sujet au cœur des enjeux actuels du territoire artois.

“Booster l'attractivité des métiers en tension & secteurs en pénurie”

Clara EPIPHANE, Responsable développement RH chez Linkt et auteure de l'ouvrage : “*Marque employeur, mode d'emploi. Attirez vos candidats et fidélisez vos collaborateurs*” et Florent LETOURNEUR, Co-fondateur et associé d'Happy to meet you et We feel good, experts invités, ont ouvert

cette première séquence en définissant leurs visions d'une marque employeur forte. S'en est suivie d'une table-ronde avec des témoignages et des retours d'expériences de professionnels du territoire qui ont permis une exploration des solutions destinées à attirer et fidéliser les talents.

“Allier les marques employeur et territoriale pour mieux attirer les talents”

Pour cette deuxième séquence, les intervenantes inspirantes étaient Laura CARMOUZE, Maître de Conférences et Directrice adjointe de la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial, et Albine VOISIN-VILLEGIER, Directrice d'AVE Marketing et Maître de conférences. Elles sont venues illustrer l'importance de valoriser les atouts du territoire pour recruter des talents comme l'ont fait les invités de la table ronde à travers des témoignages concrets sur les pratiques innovantes d'employeur s'appuyant sur les atouts du territoire pour recruter.

Co-organisateurs: Maison de l'Emploi et des Métiers en Pays d'Artois, Arras Pays d'Artois Tourisme, la Communauté Urbaine d'Arras, la Ville d'Arras et Hippocampus EVENTS

Partenaires: FORMASUP CFA de l'Enseignement Supérieur Hauts-de-France, CESI et Le Lab RH, Entreprise et Découverte, ainsi qu'à MagRH et Wéo.



Retrouvez [le replay](#) de l'événement sur notre chaîne Human First à partir du 1 avril



Retrouvez toutes [nos actualités](#) sur notre page



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

DRH ET RECRUTEMENT

PAROLES DE DRH



MATTHIEU **CLEMENDOT**

ANDRÉ **PERRET**

Matthieu CLEMENDOT, Directeur des Ressources Humaines du Pôle Ile de France Sud-Est au sein du groupe Ramsay Santé

André PERRET rédacteur en chef MagRH

D'abord les présentations d'usage... qui êtes-vous, mais je vous rassure, ce n'est pas un entretien de recrutement ?

Je suis Matthieu CLEMENDOT, Directeur des Ressources Humaines du Pôle Ile de France Sud-Est au sein du groupe Ramsay Santé, leader européen de l'hospitalisation privée, poste que j'occupe depuis octobre 2022. J'ai passé précédemment 15 ans au sein du groupe VINCI dans le domaine de la Construction où j'occupais en dernier lieu la fonction de DRH de VINCI Construction Maritime et Fluvial et de SOGEA Ile de France. J'ai fait mes études à Dauphine et au CFFOP.

Comment est structurée la DRH dans votre groupe ?

Au sein du groupe Ramsay Santé, la Direction des Ressources Humaines est une composante de la Direction de la Transformation aux côtés de la DSI et de la Direction de l'innovation.

La DRH repose sur 3 piliers : une Direction Talent & Engagement, une Direction Affaires sociales et une Direction des Exploitations et de l'amélioration continue RH. La gestion de paie, des contrats et de la formation est assurée par un centre de services partagés national pour l'ensemble des établissements du groupe.

Quel est le périmètre de votre fonction ?

Le Pôle Ile de France Sud-Est regroupe 3 établissements de santé : l'Hôpital privé Claude Galien situé à Quincy sous Sénart (91), la Clinique du Mousseau située à Evry (91) et la Clinique de Villeneuve Saint Georges (94). Nos 3 établissements emploient près de 1000 salariés et réalisent un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros. Une équipe RH est présente dans chaque établissement, placée sous la responsabilité d'un(e) RRH ou d'un(e) DRH.

Maintenant venons-en au fait, c'est-à-dire à notre dossier : Quels sont vos besoins actuels en recrutement ? Est-ce aujourd'hui plus compliqué à satisfaire qu'avant ? Et si oui, pourquoi ?

Nous recrutons essentiellement du personnel soignant et plus particulièrement des infirmières et des aides-soignantes. S'agissant des infirmières, nous sommes aujourd'hui dans un contexte pénurique. Le Covid-19 a mis au jour les difficultés du système de santé français et exacerbé les démissions. Par ailleurs, le nombre de nouveaux entrants sortant des instituts de formation en soins infirmiers demeure insuffisant.

Les règles du jeu entre candidat et recruteur ont-elles changé, et si oui pourquoi à votre avis ?

Les candidats sont moins nombreux que les besoins des établissements de santé. Cette inversion de l'offre et de la demande place évidemment les candidats en position de force. Le développement de l'attractivité est donc devenu incontournable pour un établissement de santé afin de se démarquer de ses concurrents et ainsi attirer les candidats.

Quelles sont les pistes que vous mettez en action prioritairement pour trouver vos futurs talents ?

Nous multiplions les initiatives pour diversifier nos sources de recrutement. Les canaux historiques tels que les relations avec les écoles sont renforcés. Des campagnes de cooptation ont été initiées pour associer les collaborateurs au processus de recrutement. Enfin, nous développons notre marque employeur en communiquant sur les réseaux sociaux LinkedIn et Facebook.

Parmi les candidats recrutés, constatez-vous des turnovers précoces (au moment de l'entrée, dans le mois qui suit, avant la fin de période d'essai) ? Si oui comment l'analysez-vous ?

Nous n'avons pas identifié un turnover précoce significatif. Néanmoins lorsque

nous y sommes confrontés, il s'agit d'un échec pour l'ensemble des parties. Bien souvent, cela repose sur deux principales raisons :

- Pour le manager un niveau de compétences techniques du nouvel embauché insuffisant par rapport au niveau attendu notamment dans les services à forte technicité (réanimation, bloc opératoire, soins intensifs, dialyse),
- pour le salarié des difficultés à concilier sa vie professionnelle avec sa vie privée (éloignement de son domicile mal évalué, difficultés de transport, garde d'enfants, ...).

Comme pour la paie ou la formation il y a quelques années, circule l'idée que le recrutement doit être externalisé, que c'est l'affaire de spécialiste et non de DRH... quel est votre avis sur ce sujet... (au Mag nous pensons que c'est une problématique résolument RH et dans le cœur de métier... mais on peut ne pas être d'accord...)

Qui a dit que les RH n'étaient pas des spécialistes du recrutement ? Je suis convaincu que le recrutement ne peut pas être externalisé. Si le recruteur doit développer des compétences commerciales pour « vendre » l'entreprise et son organisation, il doit aussi être en capacité d'évaluer la capacité d'un candidat à s'intégrer dans un environnement, un collectif de travail, une culture d'entreprise. A mon sens, cela implique d'être ancré et immergé dans l'entreprise.

Autre idée qui circule : le recrutement ne peut être réussi que si le « on boarding » est correctement préparé... qu'en pensez-vous ?

On a par le passé trop souvent négligé l'intégration du collaborateur, considérant que le recrutement prenait fin à la signature de la promesse d'embauche. Je suis persuadé que tous les DRH sont aujourd'hui convaincus que l'intégration du nouvel embauché doit s'étendre à minima jusqu'à la fin de la période d'essai. On parle aujourd'hui d'expérience collaborateur. Celle-ci ne démarre-t-elle pas avec dès le démarrage du processus de recrutement ?

Croyez-vous que les « lois » ou la

réglementation qui accompagnent le recrutement puissent être des freins qui pèsent sur la rapidité du recrutement ?

Je ne crois pas que la réglementation soit un frein. Les entreprises sont simplement aujourd'hui confrontées à la loi du marché. En revanche, j'entrevois aujourd'hui un décalage entre le contrat à durée indéterminée offert par les entreprises, et le besoin croissant de liberté des candidats. Il s'agit d'un sujet majeur dont devra s'emparer le législateur pour adapter le cadre aux nouvelles aspirations et aux nouveaux modes de vie.

Quels sont les motifs qui font qu'un candidat va choisir votre société plutôt qu'une autre ? (Ou que leur vendez-vous en premier pour vous rejoindre)

Nous valorisons l'appartenance à un établissement de santé, à un pôle territorial ainsi qu'à un groupe, le collaborateur ne sera pas cantonné à son service d'affectation. Nous lui offrons un véritable parcours professionnel avec un accompagnement managérial et des perspectives d'évolution.

Avez-vous modifié vos cahiers des charges ? (Télétravail, organisation du travail, rémunération...) ces derniers mois ?

En juin 2022, le groupe Ramsay Santé a signé un accord en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) qui a fait de ce thème un élément essentiel de sa stratégie. Cet accord est conçu pour faire évoluer en profondeur les organisations et les conditions de travail au sein des établissements autour des sujets suivants : protéger la santé et veiller à la sécurité de tous, améliorer l'organisation du travail, et équilibrer vie professionnelle et vie personnelle.

Un comité QVCT est mis en place dans chaque établissement pour assurer le déploiement des dispositions de l'accord et développer des initiatives locales concrètes. A titre d'exemple, au sein de l'hôpital privé Claude Galien, nous avons conclu un partenariat avec un réseau de crèches pour offrir des berceaux à notre personnel, et nous avons également mis à disposition une salle de sport ouverte

24h/24 et 7j/7. En 2023, nous travaillerons sur les conditions de travail en associant le personnel dans des espaces de discussion.

Comment appréciez-vous les «institutionnels» dans l'aide qu'ils apportent au recrutement (Pôle Emploi, APEC, Fédérations professionnelles...)

Les institutionnels me semblent être des relais de communication auprès de candidats potentiels. Ils peuvent jouer un rôle d'influenceur tant à l'égard des candidats que des pouvoirs publics.

Avez-vous des pistes originales (reconversion de militaires, association d'insertion personnes en difficulté, contrats d'apprentissage...)

L'agence régionale de santé nous accompagne pour financer des contrats d'allocation études à des étudiants infirmiers qui s'engagent à nous rejoindre à l'issue de leurs études. Concrètement, ils perçoivent une allocation la dernière année d'étude (3ème année d'études supérieures) en contrepartie d'un engagement d'intégrer notre établissement et d'y rester a minima 18 mois.

Comment calculez-vous la performance de votre service recrutement ? Y a-t-il un retour sur investissement possiblement quantifiable ?

Il est très difficile de mesurer la performance du service recrutement. On peut néanmoins mesurer la durée moyenne de recrutement entre l'identification du besoin et la prise de poste. On peut également mesurer la perte d'activité générée par l'absence de salariés en poste. En rapprochant ces deux indicateurs, on peut évaluer un retour sur investissement.

Quelle est la place de l'opérationnel dans la procédure de recrutement (futur N+1 ?)

Un opérationnel est systématiquement associé au process de recrutement. Aucun candidat n'est recruté sans avoir été reçu en entretien avec un opérationnel qui souvent en profite pour lui faire visiter l'établissement.



Avez-vous une procédure d'entretiens à la suite des démissions et est-ce pris en compte dans les recrutements qui suivent ?

Nous cherchons systématiquement à connaître les raisons qui ont conduit un salarié à démissionner. Bien souvent, c'est multifactoriel. Cela permet néanmoins de se remettre en question et parfois de faire évoluer nos organisations.

Avez-vous avec vos confrères ou consœurs DRH des échanges sur le sujet du recrutement ?

La situation actuelle nous conduit à en parler souvent. Mais au-delà du recrutement, nous parlons du management. Plus que jamais le manager a besoin d'être accompagné. Il est la clé d'un recrutement réussi, il est également la clé d'un salarié épanoui.

Si vous aviez un conseil à donner à un salarié qui souhaiterait postuler chez vous, quel serait-il ?

«Venez comme vous êtes». Je sais que la

formule a été consacrée par une célèbre chaîne de fast-food. Cela me semble refléter les aspirations de notre époque. L'entreprise doit être inclusive et permettre à chacun d'y trouver une place, sa place.

Sur un dossier «recrutement» quelles seraient les questions à se poser que nous n'avons pas évoqué ensemble ?

Comme je l'évoquais précédemment, je pense qu'il conviendrait d'ouvrir le débat du contrat «unique» qu'est le CDI, et du recours de plus en plus massif aux travailleurs indépendants. Au-delà du schéma contractuel, cela doit nous questionner sur notre modèle social et l'équilibre des régimes, il paraît que ce sujet est d'actualité...

Propos recueillis par André Fenet

LE M2 GRHM présente
LES RH HACKENT
Paris

LE GAME



LA GAMIFICATION DES RH



30 MARS 2023

de 8h30 à 12h

Raise Lab au 18 Rue de la Fontaine au
Roi, 75011 Paris

SCAN HERE



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LE RECRUTEMENT UNE ACTIVITÉ ESSENTIELLE DE LA DRH

PAROLES DE DRH



HERVÉ **REMAUD**
ANDRÉ **PERRET**

Hervé REMAUD - DRH SCC France
André PERRET, Rédacteur en chef MagRH



D'abord les présentations d'usage... qui êtes-vous, mais je vous rassure, ce n'est pas un entretien de recrutement ?

Hervé REMAUD, DRH

Depuis 2018 chez SCC France, avant Directeur des relations sociales chez SCC France et avant encore directeur du personnel

Comment est-structurée la DRH dans votre groupe ?

La DRH est structurée en 5 pôles :

- *RRH : leur mission est d'être au contact de l'ensemble de l'encadrement et des collaborateurs SCC France*
- *Développement RH : idéation et création des grands plans d'actions RH déployées par les équipes RH*
- *Formation : idéation et déploiement des actions de formation au sein de l'entreprise en lien avec la stratégie et les enjeux business de SCC France*
- *Recrutement : recrutement au day to day et toutes les actions de recrutement spécifiques, comme l'alternance et les relations écoles*
- *Paie : traduire et piloter la paie à date pour l'ensemble des collaborateurs de SCC France*

D'ailleurs vous pouvez consulter toutes nos informations sur notre site: <https://france.scc.com/a-propos-scc/>

Maintenant venons-en au fait : Quels sont vos besoins actuels de recrutement ? Est-ce aujourd'hui plus compliqué à satisfaire qu'avant ? et pourquoi à votre avis ...

Nos besoins sont très importants et dans tous les domaines de métier nous rencontrons 2 facteurs :

- *Croissance naturelle de la société qui fait que l'on a de plus en plus de besoins de collaborateurs sur des postes d'ingénieurs, de commerciaux, de techniciens*
 - *Plan de transformation dit UpScale qui intègre une évolution de nos offres et une structuration de notre société pour parvenir à l'atteinte de nos objectifs.*

Ces deux aspects amènent donc de nouveaux besoins, à la fois dans le renforcement de l'existant mais également dans l'émergence de nouveaux métiers

C'est plus difficile car il y a eu un renversement du marché. Les compétences recherchées se raréfient, un candidat a plusieurs offres. SCC France, comme toutes les entreprises en France, doit faire preuve de créativité et inventivité pour les attirer.

Les règles du jeu entre candidat et recruteur ont-elles changé, et si oui pourquoi à votre avis

Oui nous assistons à un rééquilibrage des rapports de force entre les candidats et l'entreprise. Nous sommes aujourd'hui dans un environnement où toutes les entreprises doivent se montrer attractives auprès des candidats, surtout chez les cadres.

Concernant SCC France particulièrement, nous devons aller chercher les candidats, dans un écosystème où, rappelons-le, SCC France est en compétition avec des constructeurs et éditeurs ayant un rayonnement forcément plus important que le nôtre.

Quels sont les pistes que vous mettez en action prioritairement pour trouver vos futurs talents (recrutement par réseaux sociaux, cooptation, prestataires, écoles...)

Toutes les pistes sont utilisées, bien évidemment le réseau et l'utilisation des réseaux de nos collaborateurs, c'est une source importante mais non suffisante. On a d'ailleurs des primes de cooptation. Ce sont aussi les réseaux sociaux, on a modernisé nos outils de gestion des recrutements en automatisant les flux sur les réseaux sociaux. Et on a ouvert de nombreux partenariats avec des sociétés spécialisées sur certains métiers en recrutement.

Faites-vous appel à des prestataires ? (Cabinet, chasse, intérim...) et vous semblent-ils performants ? Si oui reçoivent-ils de vous des instructions précises (des profils incontournables ou possibilité de candidats atypiques...)

Nous cherchons en priorité à recruter nous

même nos futurs collaborateurs, la raison principale étant que nous sommes les mieux placés pour parler de notre entreprise, de nos postes et de nos opportunités d'évolutions aux candidats.

Néanmoins, pour des besoins spécifiques et/ou très pénuriques, ou pour des recherches nécessitant un volume de recrutement sur un temps précis, nous faisons appel à des cabinets spécialisés qui nous accompagnent dans nos démarches. Nous faisons également appel à des partenaires, spécialisés dans le sourcing de candidats, afin de rendre plus efficient nos recherches.

Utilisez-vous des outils d'évaluation (tests, mise en situation...)

Nos recruteurs sont formés, en fonction des métiers, à l'évaluation. Elle est d'abord fonction des postes recherchés et de la connaissance des équipes recrutements des attendus de nos différentes directions, indispensable à un recrutement réussi.

Notre environnement SIRH intègre également des solutions d'évaluation permettant d'affiner notre sélection de candidats retenus à un poste

Parmi les candidats recrutés, constatez-vous des turn over précoces (au moment de l'entrée, dans le mois qui suit, avant la fin de période d'essai) ? si oui comment l'analysez-vous ?

Tous les recrutements ne peuvent être parfaits. Oui nous avons, comme tout le monde, des collaborateurs qui nous quittent pendant la période d'essai où qui nous préviennent finalement ne pas démarrer l'aventure avec nous.

Nous avons donné des instructions très claires aux managers pour sécuriser nos recrutements. Ce qui se passe souvent, c'est que la compétence identifiée ne se traduit pas dans les faits.

Encore une fois, c'est notre capacité à allier la compréhension des besoins précis de nos différentes directions et les attentes des candidats qui nous amène vers un recrutement réussi.

Une réflexion est également en cours en interne sur l'onboarding, afin de sécuriser au mieux l'arrivée de tout nouvel arrivant.

De la même façon que pour la paie ou la formation il y a quelques années, circule l'idée que le recrutement doit être externalisé, que c'est l'affaire de spécialiste et non de DRH ... quel est votre avis sur ce sujet... (au Mag nous pensons que c'est une problématique résolument RH et dans le cœur de métier... mais on peut ne pas être d'accord...)

Les enjeux de recrutement sont plus des identifications de savoir-être et d'intégration dans l'entreprise, donc c'est un enjeu RH d'où les transformations et les évolutions que l'on met en œuvre autour du onboarding. Nous pensons justement qu'en onboardant bien, nous pouvons mieux intégrer nos collaborateurs et voir sur quelles thématiques nous devons être particulièrement vigilants lors des recrutements : par exemple, aisance dans le collectif, agilité d'esprit...

- Autre idée qui circule : le recrutement ne peut être réussi que si le «on boarding» est correctement préparé... qu'en pensez-vous ?

Oui je suis tout en phase avec cette idée. Dans un environnement où les collaborateurs peuvent être sur-sollicités, il est important que les nouveaux arrivants se sentent bien dès le départ.

- Croyez-vous que les «lois» ou la réglementation qui accompagnent le recrutement (discrimination, diversité, non introduction dans la vie privée, etc.) sont des freins qui pèsent sur la rapidité du recrutement ?

Non parce que cela doit faire partie des règles que l'entreprise doit mettre en œuvre. Au-delà, les sujets de discrimination, ce n'est pas un enjeu chez SCC France, mais une réalité mise en œuvre et mise en avant dans une de nos valeurs : Diversités.

Quels sont les motifs qui font qu'un candidat va choisir Votre Société plutôt qu'une autre ? (Ou que leur vendez-vous en premier pour vous rejoindre)

Le projet, la capacité à évoluer, l'autonomie dans le poste, l'expertise reconnue, le droit à l'erreur, la confiance accordée.

Avez-vous modifié vos cahiers des charges ? (Télétravail, organisation du travail, rémunération...) ces derniers mois ?

Le télétravail non car il a été mis en place dès 2018 puis adapté et encore aujourd'hui en fonction de l'organisation des services.

Rémunération oui par rapport au marché.

Organisation du travail oui car nous sommes en plan de transformation et les sujets organisationnels y sont largement abordés.

Comment appréciez-vous les «institutionnels» dans l'aide qu'ils apportent au recrutement (Pôle Emploi, APEC, Fédérations professionnelles...)

Nous les apprécions pour ce qu'ils sont capables de nous apporter.

Nous travaillons régulièrement avec les institutionnels par exemple via les POEI.

Mais il ne faut pas oublier qu'une grande partie de nos recherches de talents repose sur des candidats ayant déjà un emploi et vers lesquels nous devons nous approcher directement.

Avez-vous des pistes originales (reconversion de militaires, association d'insertion personnes en difficulté, contrats d'apprentissage...)

Nous avons depuis 2018 lancé un grand plan d'alternance chez SCC France. Aujourd'hui, nous approchons des 150 alternants et comptons ne pas en rester là. Nous comptons aussi sur le développement des relations avec les écoles. Nous mettons également en avant le recrutement de personnes soit en difficulté soit en éloignement de l'emploi, avec des interlocuteurs dédiés, notamment dans le cadre de clauses sociales avec nos clients.



Comment calculez-vous la performance de votre service recrutement ? Y a-t-il un retour sur investissement possiblement quantifiable ?

Un 1er indicateur est le taux d'embauche rapporté à l'efficacité de l'embauche.

Nous nous attachons surtout à réduire le délai entre la demande de recrutement et le pourvoi du poste.

Nous étudions également le taux de fin de période d'essai à l'initiative du salarié ou de l'employeur rapporté au volume d'embauches.

En gros, l'efficacité du service recrutement chez SCC France se mesure par sa capacité à être réactif lorsque qu'une demande de poste est ouverte.

Quelle est la place de l'opérationnel dans la procédure de recrutement (futur N+1 ?)

La place de l'opérationnel est prépondérante car c'est lui qui va travailler au quotidien avec le futur collaborateur. Sa capacité à défendre un projet, clarifier les attendus

et prouver son investissement sont des facteurs déterminants du recrutement.

Nous sélectionnons pour lui des candidats puis nous avons des longs temps d'échanges sur les profils détectés.

L'encadrant est systématiquement partie prenante dans la décision de recrutement. Nous sommes dans une logique de business partner.

Avez-vous une procédure d'entretiens à la suite des démissions et est-ce pris en compte dans les recrutements qui suivent ?

Oui toute démission donne lieu à un entretien RH qui consolide les motivations du collaborateur et ensuite nous faisons la synthèse de ces éléments pour les prendre en compte afin de faire évoluer notre politique recrutement.

Avez-vous avec vos confrères ou consœurs DRH des échanges sur le sujet du recrutement ?

Oui, ils partagent résolument le même constat que nous aujourd'hui : le recrutement de collaborateur est de plus en plus difficile.

Si vous aviez un conseil à donner à un salarié qui souhaiterait postuler chez vous, quel serait-il ?

Soyez vous-même. SCC France s'est développé grâce au dévouement, à l'ingéniosité et à la capacité d'innovation de la diversité des talents qui nous ont composent.

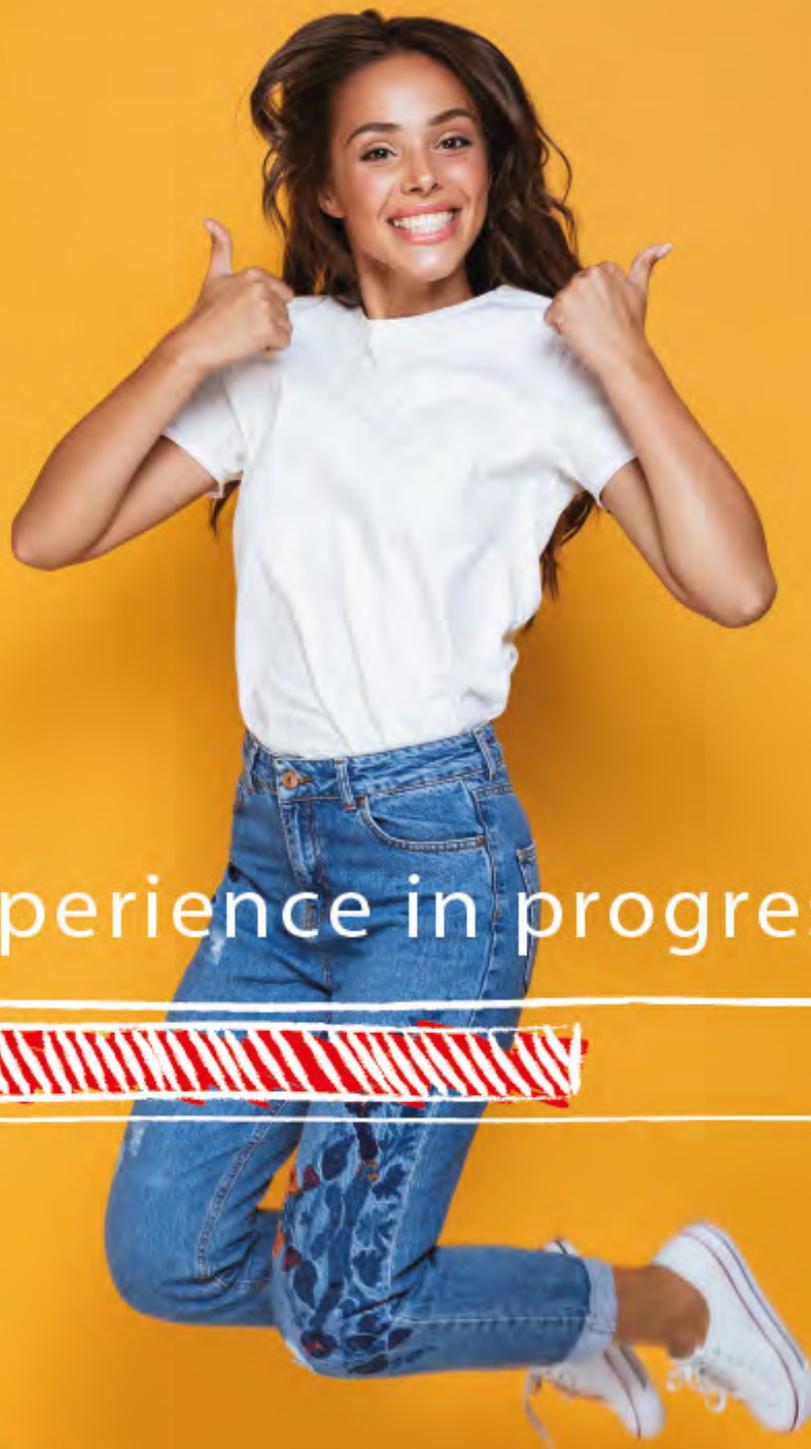
Sur un dossier «recrutement» quelles seraient les questions à se poser que nous n'avons pas évoqué ensemble ?

Pas d'autres sujets, je vous remercie pour cette interview et la visibilité que vous pourrez donner à SCC France dans le MagRH.

Propos recueillis par André Perrot

BUT - LICENCES - MASTERS - INGENIEURS

**L'apprentissage du supérieur,
révèle les goûts et talents**



Experience in progress

**Vous recherchez un.e apprenti.e ?
Contactez nous **

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

RECRUTEMENT ET RSE EN MODE JET PRIVÉ OU CHAR À VOILE ?

PAROLES DE SYNDICALISTES



MATTHIEU **TRUBERT**
JEAN-LUC **MOLINS**

Matthieu Trubert, ingénieur, Microsoft, DS CGT

Jean-Luc Molins, cadre, Orange, ancien secrétaire national de l'UGICT-CGT

Recherchons mouton à 5 pattes, docile, acceptant de travailler bénévolement pour notre business plan... Heureusement, ce genre d'annonce n'existe pas encore...quoique...en y regardant de plus près...

Voici la conclusion d'une récente étude de France Stratégie sur les difficultés de recrutement des entreprises :

«En conclusion, des facteurs non observés liés notamment à l'activité interne de l'entreprise semblent jouer un rôle important dans l'explication des difficultés de recrutement exprimées...Il s'agirait notamment de comprendre les raisons de cette perception, alors que des entreprises de taille, de localisation et de secteur similaires n'expriment pas les mêmes difficultés. Outre les questions propres à l'entreprise comme la gestion des ressources humaines, la qualité du management et la réputation de l'employeur, l'accompagnement de l'entreprise devrait s'appuyer sur des actions spécifiques aux métiers pour lesquels les recrutements apparaissent les plus problématiques.»

En résumé, on va vous aider à comprendre ce que vous ne voulez pas voir pour réaliser votre recrutement pour lequel, contrairement à ce que vous pourriez penser, vous ne détenez pas l'expertise.

De son côté l'Apec indique qu'au 3ème trimestre 2022 le nombre d'offres d'emploi cadre continue à progresser, avec des intentions de recrutement de cadres en légère baisse.

Elle note : «les

grandes entreprises (54 %, -4 points) et le secteur des services à forte valeur ajoutée (15 %, -5 points), traditionnellement gros recruteurs de cadres, affichent un recul plus marqué.»

«Ce léger fléchissement des intentions d'embauche n'empêche pas les tensions de recrutement d'atteindre ce trimestre un niveau record. Ces difficultés à recruter représentent aujourd'hui une véritable menace pour le développement économique des entreprises. Ce n'est pourtant pas une fatalité. Des solutions doivent être apportées, et certaines sont dans les mains des recruteurs eux-mêmes et de ceux qui les accompagnent. Il existe un vivier de compétences disponibles qui aspirent à travailler, par exemple parmi les seniors mais aussi chez les jeunes diplômés. Comprendre ces tensions, accompagner les entreprises à diversifier leurs critères de recrutement, réussir l'intégration des nouvelles recrues : des conditions sine qua non pour atteindre l'objectif du plein-emploi, et autant d'enjeux majeurs pour l'Apec et les acteurs de l'emploi.» Gilles Gateau, directeur général de l'Apec

PARLONS SALAIRE

Selon l'Apec dès la rentrée 2022, les salaires et le pouvoir d'achat étaient déjà au cœur des préoccupations des cadres :

«Interrogés en août sur leurs résolutions à venir, 49 % souhaitent augmenter leur rémunération (+13 points VS août 2021) alors même qu'ils sont 33 % à ne pas se satisfaire de leur salaire actuel (+6 points VS mai 2022). Les moins de 35 ans – même s'ils ont bénéficié d'augmentations en 2021 – affichent la plus forte baisse de satisfaction (58 %, -13 points VS mai 2022). Logiquement, ils sont 55 % (43 % pour l'ensemble des cadres) à envisager de demander une augmentation d'ici fin 2022. Evolution significative, 53 % des cadres (+14 points VS mars 2022) appellent à des augmentations majoritairement collectives, en réponse à la hausse du coût de la vie plutôt qu'à des performances individuelles, pour tous les salarié.e.s sans exception ni distinction de revenus.»

Un enjeu de taille pour les entreprises qui doivent à la fois recruter et fidéliser les salariés qui détiennent les qualifications indispensables au fonctionnement et au développement des entreprises.

AUTRE POINT IMPORTANT CELUI DE LA DISCRIMINATION

Selon l'Apec la discrimination à l'embauche peut être présente, de manière directe ou indirecte, lors des différentes étapes du processus de recrutement :

- *Sur la formalisation des besoins et la rédaction de l'offre d'emploi à cause de textes d'offres d'emploi très détaillés et exhaustifs, dont les exigences dépassent souvent les compétences réellement utiles dans le cadre du poste défini et s'étendent au diplôme, aux compétences comportementales ou aux qualités humaines difficilement mesurables. Ces pratiques favorisent un phénomène d'autocensure très présent dans les catégories de populations discriminées qui ne postulent pas à des offres dont elles se sentent exclues d'office et qui leur paraissent inatteignables.*
- *Sur le tri et la sélection des candidatures, où en France, les CV comportent beaucoup d'informations personnelles et où la pratique du CV anonyme reste encore peu répandue. Les candidats et les candidates sélectionnés ne le sont pas nécessairement sur la base d'une évaluation impersonnelle et objective de leurs compétences.*
- *Sur l'entretien de recrutement, souvent considéré comme une phase où les discriminations sont moindres par rapport à celles repérées plus en amont du recrutement, les stéréotypes à l'œuvre chez le recruteur (responsable des RH, manager, etc.) peuvent agir de façon plus ou moins consciente. C'est de surcroît une phase du recrutement au cours de laquelle les techniques usuelles de mesure efficace des pratiques discriminatoires ne peuvent pas être appliquées comme le testing, par exemple.*
- *Sur la finalisation du recrutement,*

notamment durant la négociation des conditions de travail (salaire, avantages, télétravail, etc.) et la période d'essai. Durant ces phases, le phénomène d'intériorisation de la discrimination et d'autocensure pousse les populations concernées à restreindre leurs demandes. Elles peuvent parfois considérer que l'embauche est déjà une victoire et tenir compte, par exemple dans le cas des personnes en situation de handicap, des compensations ou aménagements effectués pour leur intégration.

Dernier point sur le poids des stéréotypes, dont certains peuvent sembler positifs au premier regard, qui peuvent mener à une forme de discrimination qui consiste, non en un refus d'embauche, mais en une embauche préférentielle anticipant l'acceptation de conditions d'emploi dégradées. C'est ainsi l'idée que certains groupes ethniques seraient «doués» pour certaines tâches (avec donc peu de chances d'en sortir), ou particulièrement «disciplinés» et respectueux de l'autorité (et donc peu enclins à protester), ou encore que les personnes LGBTQI+ consentiraient plus volontiers à des horaires tardifs.

VOUS REPRENDREZ BIEN DES EXONÉRATIONS DE COTISATIONS SOCIALES SANS CONTREPARTIES ?

Voici 2 exemples concrets de sujets pleinement RSE pour lesquels la plupart des directions d'entreprises restent en mode contemplative :

Aujourd'hui en France, 11 millions de personnes aident régulièrement un proche malade, handicapé ou en perte d'autonomie. Or plus de la moitié de ces aidants bénévoles sont aussi salariés, au 2/3 de salariées. Une situation de cumul d'activité pour l'heure largement ignorée et coûteuse pour les intéressés et les comptes sociaux. Entre perte de revenu, difficulté de conciliation, isolement et charge mentale : 54 % des salariés aidants se disent épuisés. La faible prise en charge des salariés aidants désorganise les équipes, et génère des pertes de productivité. Si rien n'est

fait, avec le vieillissement de la population, la hausse des maladies chroniques et l'allongement du temps de travail, un actif sur quatre sera aidant en 2030.

Les causes de demande et d'obtention d'un arrêt de travail, si on écarte le Covid, sont d'abord les maladies ordinaires dans 27% des cas. Mais, la grande nouveauté du baromètre Malakoff Humanis publié le 8 septembre, révèle que les troubles psychologiques arrivent désormais en deuxième position, avec 20% des arrêts. Ils devancent de quatre points des causes d'arrêt de travail très ancrées dans le monde du travail : les troubles musculosquelettiques. Au total, la proportion de salariés arrêtés chaque année est supérieure à 40%. Une autre publication de l'Assurance maladie, assure que, chaque année, une personne sur cinq est touchée par un trouble psychique et que la santé mentale est devenue le premier poste de dépense de l'Assurance maladie, avec plus de 23 milliards d'euros dépensés...

La Fondation Pierre Deniker a d'ailleurs déjà tiré la sonnette d'alarme sur ces sujets lors d'une étude épidémiologique en 2018 .

Dans ces conditions, la priorité est-elle vraiment de durcir encore les conditions d'obtention de l'assurance chômage (alors que la majorité des privés d'emplois ne perçoivent pas d'indemnisation), et de repousser l'âge de départ en retraite ? Ou n'est-ce pas plutôt de responsabiliser les directions d'entreprises sur ce genre de sujets en agissant pour améliorer les conditions de vie et de travail, l'équilibre vie privée-vie professionnelle (droit à la déconnexion), et la reconnaissance, notamment à travers le niveau de salaire ?

C'EST QUI QUI PAYE ?

Pour ne parler que des premières de cordées, combien les entreprises du CAC 40, qui réduisent leurs effectifs tout en augmentant significativement les dividendes versés aux actionnaires, perçoivent-elles d'aides publiques sous toutes les formes (exonération de cotisations sociales, crédit d'impôts, etc.) ? L'absence de conditionnement des aides publiques (souhaité par la grande majorité

de la population – dont 84 % des cadres) n'est-il pas un frein à la politique d'emplois des entreprises ?

C'est d'ailleurs ce que pensent les auteurs du rapport parlementaire de mars 2021 : «Au terme de leurs auditions et travaux, les rapporteurs concluent que les conditionnalités doivent trouver toute leur place dans le régime des aides publiques et dans une nouvelle forme de dialogue social sectoriel capable d'entraîner positivement les acteurs économiques et sociaux pour changer de modèle.»

Dans ce contexte, doit-on s'étonner de la disparition de la seule instance chargée de l'évaluation des ordonnances «Macron» ? Peu importe que les derniers rapports d'évaluation sur ces ordonnances concluaient à un 'dialogue social' dégradé dans les entreprises. L'essentiel est de poursuivre...quoi qu'il en coûte...

CE N'EST PAS MOI, C'EST LA MACHINE

«La machine simule une pensée, elle ne pense pas par elle-même, mais vise à faire croire à d'autres qu'il y a là une pensée.» L'algorithme n'a pas de conscience ni de problème éthique. Il ignore ce qu'il fait. C'est la raison pour laquelle il est incapable d'inscrire le travail dans un contexte humain, social et écologique qui lui donne sens. Face à cela les enjeux de formation sont évidemment fondamentaux dans la mesure où ce ne sont pas seulement les métiers qui évoluent mais aussi l'utilisation des outils, ce qui est une dimension nouvelle. L'algorithme détermine concrètement les conditions de travail car c'est lui qui délivre les instructions à suivre. Il peut être maltraitant vis-à-vis du travailleur qui est subordonnée à ses directives. La vigilance est nécessaire pour inciter les acteurs de la chaîne algorithmique, du développeur à l'utilisateur à prendre conscience des enjeux de leur activité. Cela implique une responsabilité et des obligations de certification, de qualification et d'explication au sens humain du terme.

L'IA contribuera peut-être à éclairer sous un autre jour ce que c'est qu'être humain, mais elle est encore loin de construire des

liens affectifs, de l'empathie. Elle ne nous garantira la possibilité d'être plus libre que si nous le décidons. C'est pourquoi il est nécessaire d'encadrer les pratiques professionnelles de tous les corps de métiers intervenants sur les systèmes IA, et de leur donner les moyens de transférer leur éthique dans les systèmes IA. Eurocadres a adopté une résolution sur la nécessité de certification des systèmes IA et la mise en place d'un droit d'alerte et d'intervention pour les professionnels intervenants sur les algorithmes (développeurs, data scientists, etc.).

QUELLE POLITIQUE RH DE DÉPLOIEMENT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES ?

Dans le domaine RH et la formation les nouveaux outils RH se traduisent par un éloignement des RH et de leurs propres pratiques. «Le risque qu'introduit l'IA est de franchir une nouvelle étape dans l'éloignement du réel, d'où l'importance des marges laissées aux acteurs pour opérer des compromis entre travail réel et représentation chiffrée de ce travail»

En outre, la gouvernance par les algorithmes accentue un management désincarné, générant une déshumanisation du travail qui prend deux formes :

1. *Le déni de pensée : absence de réflexion possible sur le sens et le contenu de son travail (cette dimension est absente des contrats de travail), avec un contenu de l'activité professionnelle pilotée par des progiciels de gestion intégrée ou des algorithmes.*
2. *Le déni de réalité : le travail est vidé de son lien avec le monde physique ou social sur lequel il opère en étant asservi à la réalisation d'objectifs chiffrés déconnectés du réel mais en phase avec l'objectif de création de valeur pour l'actionnaire.*

RESSOURCES HUMAINES : LE VER EST-IL DANS LE FRUIT ?

Les ressources humaines sont en avance de phase sur la question du management algorithmique, appliqué à un enjeu

fondamental du monde du travail: le recrutement.

Un premier algorithme effectue un traitement des CV, soit pour «chasser» sur les moteurs d'emploi ou les réseaux sociaux professionnels, soit pour sélectionner parmi les candidatures à une offre d'emploi.

Ce traitement peut avoir pour finalité d'éliminer celles jugées non pertinentes, ou d'enrichir une base de candidatures, selon plusieurs approches: attribution d'un score ou d'un classement, en fonction de la quantité de mots-clés choisis et de leur pondération; adéquation du contenu du CV par rapport à une offre d'emploi; analyse sémantique du contenu pour thésaurisation.

L'adaptation de l'humain à l'algorithme ne s'est pas fait attendre: Internet regorge désormais de recettes et de services pour présenter son CV en fonction d'une offre d'emploi. Le CV n'était déjà pas réputé pour sa franche exactitude: le voilà désormais uniforme et artificiel.

Un deuxième algorithme analyse le candidat ou la candidate pendant leur entretien. Langage, intonations, langage corporel, expressions faciales: autant d'applications des sciences cognitives à l'intelligence artificielle, mais quid de la pertinence quant au recrutement? La meilleure candidature à une offre d'emploi relève-t-elle d'une capacité à jouer la comédie? Outre le fait de passer à côté d'un recrutement pertinent, le risque majeur pour les ressources humaines est de devoir obéir à une boîte noire, plutôt que prendre une décision en étant assisté par un outil maîtrisé.

Cette approche du recrutement soulève finalement plus de questions qu'elle n'apporte de réponses.

Quelle maîtrise des algorithmes – paramètres, pondérations – et des jeux de données ayant entraîné les modèles d'apprentissage?

Quelle adaptation possible aux spécificités de l'entreprise?

Quelles démarches de contrôle, d'amélioration continue, de validation et d'ajustement, par exemple par comparaison des résultats avec une approche traditionnelle?

A nouveau, s'il est nécessaire d'être assisté autant que possible dans les tâches fastidieuses et pénibles, ne perdons pas de vue la finalité recherchée: décider plus vite ou mieux comprendre pour mieux décider?

Comme toujours, il est indispensable de revenir aux fondamentaux et faire en sorte que tous ces choix technologiques, avec un fort impact sur l'organisation du travail et les conditions de travail, soient faits en concertation avec toutes les parties prenantes: salariés, représentants du personnel et le management... non algorithmique.

ALGORITHME ET RECRUTEMENT : LA FABRIQUE À CLONES ?

La mode est aujourd'hui au «recrutement prédictif» automatisé visant à repérer les candidats dont non seulement les compétences, mais surtout la personnalité, répondront le mieux aux attentes de leur futur employeur. Les tenants des «people analytics» importent des USA des techniques et développent un marketing sur un marché jugé porteur: le recrutement des entreprises. Ainsi les colloques foisonnent pour présenter des outils d'analyse des données en ressources humaines basé sur le recrutement prédictif. La promesse porte sur le pouvoir des données et la magie de l'analyse prédictive.

La question n'est pas ici d'avoir une posture technophobe vis-à-vis de l'utilisation des nouvelles possibilités issues du progrès technologique. Elle est plutôt de s'interroger sur son cadre d'utilisation et ses limites, notamment vis-à-vis des risques potentiels de discrimination.

Le profilage, construit à partir des données personnelles d'un individu, consiste à analyser et prédire son comportement. Il est fréquemment utilisé par les banques, les assurances, les régies publicitaires, et aussi par les employeurs. La loi a mis en place



un garde-fou qui prévoit qu'une personne ne peut pas faire l'objet d'une décision entièrement automatisée si elle n'a pas donné son consentement explicite. Le droit à l'intervention humaine dans une décision automatisée est défini dans l'article 22 de la RGPD. Cela n'empêche cependant pas ce marché de prospérer aux frontières ou dans les failles du droit existant.

Les systèmes «prédictifs» sont le plus souvent basés sur des algorithmes nourris avec données issues de tests de personnalité, d'itinéraires professionnels issus de CV en ligne. Mais d'autres pratiques émergent comme l'utilisation d'entretiens vidéo ou d'applications basées sur des jeux vidéos pour «capter» des micro-données comportementales (expressions faciales, prosodie, expressions gestuelles, contenu verbal, forme des visages, look,...). Ces systèmes «prédictifs» sont censés prédire qui va réussir sur tel ou tel poste.

Les machines learning sont paramétrées par des humains, eux-mêmes sources d'erreur. Elles sont nourries avec des données de plus ou moins bonnes qualités, et en quantité pas souvent suffisantes pour représenter toute la diversité existante

afin d'assurer des prédictions en phases réelles avec les attentes. Les exemples de faux positifs sont légion dans les traitements automatisés car les algorithmes ne savent pas ce qu'ils font. Car c'est l'humain qui les a configuré et la qualité du résultat du calcul statistique dépend aussi de la quantité et de la qualité des données initiales.

Dans la mesure où les systèmes IA «apprennent» à partir des données qu'ils accumulent, ils sont enclins à reproduire les mêmes modèles, les mêmes stéréotypes. Tout le contraire de ce que représente l'enrichissement, pour une organisation ou une entreprise, procuré par la diversité sociale et culturelle.

A l'heure de la planification écologique dans les entreprises, l'exigence de responsabilité dans l'utilisation de systèmes d'IA concerne tous les acteurs impliqués dans la chaîne allant de la conception à l'utilisation d'algorithmes, de l'auditabilité et de la traçabilité du système afin de minimiser les incidences négatives et de prévoir

des voies de recours. La détermination de la charge de la preuve en cas de problème est un point important qui peut orienter la conception d'un service basé sur de l'IA.

RSE : CE QUE PERMETTENT LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'exigence de bien-être sociétal et environnemental questionne sur la finalité du service et ses conditions de réalisation. Cette responsabilité renvoie aux implications sociales et environnementales. Elle concerne l'organisation de l'auditabilité et de la traçabilité du système sur toute la chaîne allant de la conception à l'utilisation d'algorithmes afin de prévoir des alternatives et de minimiser les incidences négatives.

L'auditabilité des algorithmes ne doit pas trouver sur sa route «le secret des affaires» qui empêcherait, au nom de la propriété intellectuelle et industrielle, la transmission des informations pertinentes pour expliciter les choix qui prévalent dans la restitution des résultats. Cette explicabilité doit conditionner la conformité ou la certification du système IA aux enjeux socio-environnementaux.

Afin d'établir un cercle vertueux entre les entreprises soucieuses de connaître les conditions sociales et environnementales de fabrication sur l'ensemble du processus de fabrication et de la chaîne de valeur, et les entreprises qui s'approvisionnent dans de longues chaînes d'approvisionnement complexes et internationales et ne connaissent pas ou ne veulent pas connaître les conditions sociales et environnementales chez leurs fournisseurs il est nécessaire de générer ces informations de manière fiable, et de les transmettre le long de la chaîne de valeur.

Ce cercle vertueux pour les entreprises évitera aussi la concurrence déloyale. Pour cela les nouvelles technologies, dont l'IA, doivent être mobilisées pour assurer la traçabilité des conditions sociales et environnementales de fabrication des services et des produits manufacturés. Le traçage et le suivi numérique du début

du processus de fabrication (matière première) à la livraison au client ou à l'utilisateur est possible en utilisant notamment la technologie Block Chain et les étiquettes RFID.

La technologie n'est pas neutre. La question n'est pas seulement de savoir «comment on l'utilisera ?» mais «comment on pourra ou sera autorisé à l'utiliser ?», car il y a des implicites liés aux choix d'architectures techniques, ainsi que des modalités de régulation à définir.

Beaucoup d'interrogations et de désaccords par rapport aux règles du métier et à l'éthique surgissent vis-à-vis des choix des directions, car basés sur le court-termisme et la non prise en compte des réalités du terrain. Il est nécessaire de renouer avec l'éthique et le sens du travail. C'est pourquoi les orientations qui président à l'intégration des dispositifs IA doivent être anticipées pour être pensées, et questionnées, à partir des sujets essentiels que sont l'emploi et la reconnaissance des qualifications, le développement de la formation qualifiante, les libertés et les moyens d'expression, les conditions de vie et de travail, et la prise en compte des questions environnementales.

De la création d'une filière data connectée aux métiers hybridés au plan de gestion des compétences, en passant par le rôle de garants sur l'utilisation des nouvelles technologies, le rôle des métiers de la filière RH sera déterminant pour réussir ces futures transformations. Encore faudrait-il que la filière RH dispose des moyens et de la formation nécessaire pour mener à bien cette transition...

Matthieu Toubert et Jean Luc Molins

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

FOCUS SUR LE SECTEUR DES TRANSPORTS

FOCUS TRANSPORT ET LOGISTIQUE

INGRID **MARESCHAL**

ANDRÉ **PERRET**

Ingrid Mareschal, Déléguée générale de la FNTV
André PERRET, rédacteur en chef MagRH



Quelle est la situation actuelle du secteur du transport voyageurs en termes de recrutement (à préciser quel est l'effectif du secteur) ?

Les entreprises de transport routier de voyageurs emploient 97 762 salariés au 31/12/2021 dont 83 % de conducteurs (soit 81 600 conducteurs). Le nombre de salariés est en recul de -0,2% par rapport à 2020. 55% des salariés sont à temps complet. En 2021, 12 790 offres d'emplois ont été déposées à Pôle emploi contre un peu moins de 9 770 en 2020.

Quels sont les postes le plus en tension ?

Les tensions dans le recrutement des salariés sont toujours fortes, notamment dans les métiers de la conduite. 79% des entreprises rencontrent des difficultés à recruter des conducteurs. En moyenne, le pourcentage de postes de conducteurs vacants est de 9%.

Le recrutement est également ardu dans le transport routier de voyageurs pour les métiers de la maintenance (44%) et les métiers administratifs (13%).

La situation du rapport H/F dans ces postes (l'actualité de la féminisation) ?

Nous devons développer la féminisation de notre secteur. Les femmes n'occupent aujourd'hui que 25% des postes de conducteurs.

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Tous les professionnels du secteur ont rencontré des difficultés très importantes de recrutement

pour la rentrée scolaire 2022. Tous confirment que la crise sanitaire a aggravé la pénurie que vit la profession depuis de nombreuses années.

Pendant la crise, les entreprises ont été contraintes de placer massivement les salariés en activité partielle et à ne pas remplacer de nombreux départs en retraite, compte tenu de l'arrêt de l'activité pour le transport scolaire et le transport touristique. Les départs en retraite ont également été plus nombreux compte tenu du risque de contracter la Covid avec l'âge. La moyenne d'âge de nos conducteurs est de 50 ans. Les conducteurs sont nombreux à avoir quitté le transport routier de voyageurs pendant la crise pour se diriger vers d'autres métiers de conduite ou vers des activités complètement différentes mais où l'activité économique n'avait pas subi d'arrêts.

En sortie de crise, nous avons donc 5 000 conducteurs supplémentaires à recruter en plus des 10 000 conducteurs recrutés chaque année habituellement. Ce retard dans les recrutements n'est toujours pas comblé aujourd'hui. En 2022, les entreprises prévoyaient l'embauche de plus de 13 000 salariés.

Quelles sont les visions communes avec les partenaires sociaux ?

Pour les partenaires sociaux, l'importance du temps partiel des conducteurs de transport scolaire, les amplitudes de travail avec une coupure importante entre les deux services scolaires du matin et du soir ainsi que la rémunération sont les éléments qui rendent difficiles les recrutements dans le transport routier de voyageurs.

Pour les entreprises, plus d'un établissement sur cinq évoque l'inadéquation entre le profil du candidat et les prérequis attendus comme une des raisons de la difficulté à recruter. Les établissements du transport routier de voyageurs positionnent la formation (66 %) et l'expérience (63 %) comme les principaux motifs d'inadéquation des profils. Dans une moindre mesure, le diplôme (40%) et la motivation (34%) sont des prérequis attendus et non satisfaits par les profils des candidats.

Quels sont les accords de branche significatifs ou en instance ?

En 2021, les partenaires sociaux de la branche ont révisé le statut de conducteur en période scolaire pour augmenter le seuil d'heures minimales annuelles et ont créé un contrat de travail à temps partiel annualisé. Ils ont également revalorisé les primes pour leur travail le dimanche ou les jours fériés ainsi que celles du travail de nuit. La prime de départ en retraite a également été revalorisée pour le dernier pallier d'ancienneté.

En 2022, un accord a été signé le 23 mars pour revaloriser les minima sociaux de 5%. Cet accord de branche était assorti de la suppression du coefficient 137V pour les conducteurs en période scolaire (CPS) hors transport de personnes à mobilité réduite, qui faisait passer automatiquement ces conducteurs au coefficient supérieur (140V). Cette suppression est un geste supplémentaire qui a permis une augmentation totale de 7,5% pour ces conducteurs.

Nous avons également amélioré le régime de prévoyance à cette occasion en instaurant une garantie additionnelle couvrant les conséquences financières et sociales d'une maladie grave (accident vasculaire cérébral ou cancer).

Pour 2023, les négociations annuelles ont abouti à un complément de revalorisation de 1% supplémentaire pour 2022, pour tenir compte de l'inflation et des augmentations successives du SMIC, ainsi qu'une augmentation des minima conventionnels de 5% en 2023.

A votre avis, les solutions possibles ?

Fin septembre 2022, trois ministres (Transports, Travail, Education Nationale) ont présenté les grandes lignes du «plan d'actions transports scolaires» porté par le Gouvernement, qui reprend de nombreuses propositions du plan d'urgence en faveur du recrutement élaboré par la FNTV en septembre 2021. Il s'agissait, dans la continuité des mesures déjà prises au cours des derniers mois, de fluidifier

et accompagner l'entrée de nouveaux conducteurs dans la profession (réduction des délais de délivrance des permis et documents de conduite, abaissement de l'âge du permis D, mise en place de la conduite encadrée à 16 ans, favoriser les cumuls emploi-retraite, actualiser le CAP agent d'accueil et de conduite pour créer une filière d'apprentissage du métier de conducteur de TRV...) et de renforcer la visibilité et l'attractivité du métier (charte de développement de l'emploi et des compétences...).

Ce plan doit permettre, avec le concours de la FNTV et des Régions, d'approfondir les différentes démarches engagées et de déployer des actions complémentaires pour faciliter l'accès à la profession et aux formations, améliorer l'organisation et les conditions de travail des conducteurs, adapter les modalités de passation des marchés de transports scolaires et favoriser les compléments d'emplois.

Les principales mesures de ce plan consistent à :

- Renforcer l'attractivité des marchés : indexation plus systématique des contrats sur les prix, bonnes pratiques en matière de choix des offres (utilisation de prix socialement responsables, modération de l'importance du critère prix, détection des offres anormalement basses), bonnes pratiques en matière de passation des marchés (augmentation du délai entre la notification du marché et début de prestation, mise en place d'un allotissement mixte permettant aux employeurs de disposer de plus de lignes et de minorer le temps partiel, augmentation des durées des marchés).
- Prolonger le plan de réduction des difficultés de recrutement dans les secteurs en tension : «viviers de recrutement» dans le secteur du Transport / Activation de prestations de conseil en ressources humaines pour les entreprises les plus en difficulté (Pôle emploi),
- Autoriser l'entrée de jeunes de 18 ans sans le permis D à accéder au CAP de conducteur : dérogation pour la rentrée 2022, modification réglementaire pour la rentrée 2023
- Mettre en place une opération de communication par la FNTV visant à valoriser l'emploi dans le secteur du transport scolaire
- Organiser pour le corps enseignant et les conseillers Pôle emploi, une découverte du secteur professionnel et un accueil en entreprise afin qu'ils puissent aider les élèves/demandeurs d'emploi dans leur orientation et ainsi modifier positivement la perception sur les métiers du secteur
- Construire un jobboard FNTV dédié au secteur du transport routier de voyageurs permettant aux entreprises de déposer leurs offres d'emploi et aux candidats de postuler et mettre en ligne leur CV
- Lancer une étude de l'ANACT pour identification et essaimage des bonnes pratiques
- Examiner l'extension des expérimentations de décalage des horaires de rentrée des classes pour étaler l'offre de transport et permettre à un seul chauffeur de desservir plusieurs établissements
- Accélérer la délivrance des titres professionnels et des diplômes de conducteurs routiers : lancement d'une mission flash d'inspection
- Développer le recours au bi-emploi et fidéliser les salariés : Mise en place d'un partenariat national avec des enseignes / secteurs (aide à domicile, restauration collective...) pour organiser des bi-emplois pour les salariés à temps partiel en permettant également à des candidats intéressés de pouvoir se former à un Titre professionnel sur leur temps de travail pendant une période donnée.
- Dans le cadre de la réforme du RSA, partenariats avec les Conseils Départementaux pour recruter des conducteurs scolaires.
- Faciliter les cumuls emploi fonction publique / emplois privés d'intérêt général (avec le ministère de la Fonction publique)
- Faciliter la création de microentreprises en accompagnant les salariés grâce à un guichet unique

- Ouvrir les viviers de recrutement aux jeunes retraités (CNAV).
- Travailler sur le volume d'heures du Titre professionnel conducteur (434 heures) pour accélérer l'employabilité (DGEFP)

Quel est la situation de l'apprentissage dans ce secteur ?

Auparavant, le principal frein au recrutement et à la formation dans notre profession était l'obligation d'avoir 21, voire 23 ans, pour passer le permis de conduire D (transports en commun), ce qui nous privait du vivier des jeunes et faisait de notre métier un emploi de reconversion en 2e partie de carrière.

Cette disposition coupait notre profession des formations initiales de l'Éducation nationale. Aussi, nous n'avions comme ressource de formation qu'un CAP d'agent d'accueil qui n'intégrait pas l'apprentissage de la conduite et un titre professionnel qui s'adressait plus particulièrement à un public d'adultes.

Sous l'impulsion de la FNTV, le Gouvernement a publié un décret le 2 mai 2021 abaissant l'âge d'accès au permis D à 18 ans. Il est, en effet, désormais possible pour un jeune, bénéficiant d'une qualification initiale longue, de conduire, dès 18 ans, un véhicule de transport en commun. Avec cette réforme, nous espérons attirer de nouveaux profils dans les filières de formation de l'Éducation nationale.

Mais ce n'est qu'un début : nous devons désormais créer toute notre filière d'apprentissage qui n'existait pas jusqu'à présent pour le métier de conducteur en rénovant notre CAP sous l'égide du ministère de l'Éducation nationale afin que les Centres de formation des apprentis (CFA) puissent accueillir des jeunes à la rentrée 2023 pour des cycles de 1 ou 2 ans.

Appel aux retraités (armée) ?

La FNTV a renouvelé cette année son accord de partenariat avec Défense mobilité qui existe depuis 2012. 19,3 % des reclassements de militaires ou conjoints de militaires en 2020 ont été effectués dans la famille métier Transport et Logistique. En

effet, le secteur du transport est, depuis de nombreuses années, plébiscité par les candidats accompagnés par Défense mobilité. Il propose des emplois pour lesquels les candidats possèdent des compétences immédiatement transposables, déjà acquises au sein de l'institution ou dans le cadre d'une formation.

Par ailleurs, la FNTV a renouvelé sa collaboration avec la cellule de transition professionnelle de la Gendarmerie Nationale. Trois typologies de personnels ont été identifiés par la FNTV et la cellule de transition professionnelle de la Gendarmerie Nationale :

- Les Gendarmes Adjoints Volontaires (GAV) à l'issue de leur contrat de 6 ans maximum avec la gendarmerie.
- Les sous-officiers après leur départ de l'institution pour diverses raisons (seconde carrière, équilibre familial, challenge professionnel, etc.).
- Les officiers après leur départ de l'institution pour diverses raisons (seconde carrière, équilibre familial, challenge professionnel, etc.).

En complément, certaines conjointes de gendarmes, également à la recherche de nouveaux challenges professionnels suite à une mobilité géographique, peuvent être intéressées par des postes dans notre secteur, en conduite ou en fonctions supports (accueil, comptabilité, RH...).

En outre, la Gendarmerie Nationale finance des congés de reconversion à destination des candidats intéressés.

Également, dans le cadre de sa campagne de communication pour valoriser les métiers du transport routier de voyageurs, la FNTV souhaite en particulier attirer la cible jeunes retraités ou seniors. En ce sens, la FNTV a signé, en novembre 2022, deux partenariats avec des sites de recrutement spécialisés dans la diffusion d'offres d'emploi auprès de profils seniors : TeePy Job et Senior à votre Service.

En septembre 2022, la FNTV a lancé une plateforme de mise en relation entre recruteurs et candidats, dédiée au secteur du transport routier de voyageurs. Ce

jobboard est à la disposition de l'ensemble des entreprises adhérentes de la FNTV afin de leur permettre de déposer leurs offres d'emploi TRV.

Grâce à ces deux partenariats, les annonces déposées par nos adhérents sur le jobboard FNTV sont désormais diffusées auprès de profils seniors sur ces deux plateformes, pour plus de visibilité.

Globalement, des sociétés sont-elles en difficulté à cause de ces pénuries de personnel (transports scolaires) ?

Cette situation conduit le plus souvent le transporteur et la collectivité à revoir à la baisse les services, à réorganiser les circuits, voire à infliger des pénalités très élevées au transport dans l'incapacité d'honorer ses services.

Cette situation de pénurie de conducteurs place 14% des entreprises dans l'incapacité d'honorer la totalité des marchés dans lesquels elles sont engagées.

En outre, 86% des entreprises sont contraintes de refuser des contrats de

transport touristique et occasionnel en raison du manque de conducteurs de tourisme, souvent réaffectés sur les transports scolaires afin de garantir les marchés de transport public dont elles sont titulaires.

Les sociétés forment-elles suffisamment (au permis TC) ?

Le nombre de formations est en général suffisant par rapport aux besoins.

On s'aperçoit néanmoins que de nombreux demandeurs d'emplois, qui bénéficient pourtant d'une embauche certaine en entreprise à l'issue de leur formation, ne rejoignent jamais notre secteur.

La plus grande difficulté pour les organismes de formation de notre branche est de trouver des candidats volontaires pour intégrer notre secteur. Ces organismes ont embauché récemment des recruteurs afin de diversifier le sourcing et les types de profils recherchés.

Par ailleurs, le taux de turnover dans nos entreprises est de 21%.

Propos recueillis par André Jéret



UNION TLF



L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE REPRÉSENTANT L'ENSEMBLE DES MÉTIERS

TRANSPORT & LOGISTIQUE



Nos adhérents ?

188 848
personnes salariées

32,47 %
des effectifs du secteur



Notre métier ?

15

Commissions pour
vous accompagner
dans l'exercice de
votre activité

Nos engagements pour la filière ?



COMPÉTITIVITÉ



ATTRACTIVITÉ



TRANSITION
ÉCOLOGIQUE



INNOVATION

**CONTACTEZ NOS
DÉLÉGATIONS
RÉGIONALES**



e-tlf.com

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LE TRANSPORT VOYAGEUR ET LES RAISONS D'Y ÊTRE...



FOCUS TRANSPORT ET LOGISTIQUE

FREDERIC **RUIZ**

VINCENT **GAUTHERON**

Frédéric RUIZ, Président CFE/CGC de la Fédération du Transport
Vincent GAUTHERON, Secrétaire de l'Union Syndicale CGT/RATP et
Secrétaire Régional IdF CGT

Propos recueillis par André PERRET

La pénurie de main d'œuvre expliquée par deux syndicalistes répondants aux questions d'André Perret.

Nous allons accueillir deux personnes qui, par le plus grand des hasards, font partie de la même entreprise : la Ratp. Du coup, nous allons effectuer un focus sur la vision de deux «partenaires sociaux» d'une ex-entreprise du service public, qui dans peu de temps va entrer dans une situation européenne particulière : la mise en concurrence. Et sur ce marché «libéralisé» elle va devoir tenter d'attirer et de conserver des collaborateurs efficaces alors qu'en même temps il devient de plus en plus compliqué pour toutes les entreprises du secteur de recruter du personnel, et plus spécifiquement des «chauffeurs», des «conducteurs» ou encore des «machinistes» comme on les nomme en fonction des cultures d'entreprises.

Bonjour Monsieur Frederic Ruiz. Vous êtes le Président CFE/CGC de la Fédération du Transport, structure diversifiée s'il en est puisqu'on y trouve tout aussi bien les autocaristes, le transport urbain, que les ports de plaisance, le transport marchandise ou encore qu'Eurotunnel. Pour commencer en abordant notre thème, est-il exact qu'il existe une véritable pénurie de main d'œuvre dans votre secteur d'activité ?

Oui, ce n'est pas un scoop, mais

chaque activité est touchée différemment. Le point commun est certainement celui qui concerne le personnel d'exécution, c'est-à-dire les conducteurs. Mais le personnel d'encadrement est également concerné. Vous le savez, je suis personnellement à la RATP et je crois qu'il nous manque, rien que chez nous, actuellement plus de 700 machinistes.

Il me semble que l'entreprise était pourtant très « attractive », qu'on voulait y entrer pour faire carrière, ce n'est plus le cas ?

Cela fait déjà quelques temps que ça a commencé. Et la création des multiples filiales était annonciateur d'une organisation nouvelle sans plus de lien avec la culture d'origine, cela pour permettre l'obligation européenne de mise en concurrence. Le point d'orgue sera en 2025 la mise en concurrence du réseau bus.

La perte d'attractivité commence avec ça. Mais aussi pour des raisons plus basiques. A la fin du XXe siècle, le salaire du conducteur était de l'ordre de 2 « smig », ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui, il n'y a pas eu de revalorisation. Avec notre régime spécial de retraite il pouvait espérer partir à 50 ans. Aujourd'hui les annuités ne sont plus prises en compte, et si on en croit le gouvernement, notre régime spécial sera bientôt supprimé. Comment voulez vous que ces pertes d'avantages puissent être attractives ?

Et vous pensez que ces nouvelles conditions expliquent le désintérêt ?

Oui, d'autant qu'il faut y ajouter des conditions de travail qui se détériorent et qui ne sont pas prises en compte justement par l'abandon des annuités de départ en retraite. Par exemple à Paris, et en proche banlieue, les travaux incessants rendent la circulation impossible mais aussi anarchique (comme les changements de lignes imposées par la Mairie, les déplacements de terminus)

C'est un peu partout pareil, non ?

Dans une ville moyenne un bus réalise 18km/heure, à Paris on ne dépasse pas 9km. Vous imaginez le stress permanent des conducteurs qui n'ont même plus le

monopole des couloirs réservés, puisque maintenant on y trouve l'ensemble des véhicules électriques et cette attention permanente sur les deux roues... En banlieue, les incivilités sont permanentes et c'est le machiniste qui est en première ligne. Il n'est pas payé pour ça ! Même en interne, les tensions identitaires augmentent et ébranlent l'attractivité. Lorsque Jean Casteix explique que Paris ou Clermont-Ferrand pour le transport voyageur c'est la même chose, je crois qu'il se trompe.

Et l'encadrement ?

Là encore, la mise en concurrence change la donne. En contrepartie de l'esprit « service public », la société apportait de la stabilité, la garantie de l'emploi, des perspectives de carrières ascendantes. L'encadrement était ouvert en interne à des opérateurs qui voulaient évoluer. Nous avons connus des agents entrés avec un CAP qui sont arrivés au niveau du Comité de Direction. Même pour ma part, j'ai pu passer d'agent de maîtrise à cadre en reprenant mes études à l'ESSEC.

Pour les conducteurs l'évolution interne qui ouvrait la voie du bus au RER en passant par le Métro est mise à mal. Si on ajoute les résultats de la pression permanente qui augmente le nombre d'arrêt maladie à la faiblesse des recrutements on peut être inquiet par les obligations liées à la coupe du Monde de Rugby et a fortiori aux J.O.

Auparavant nous avions des bus de réserve et les conducteurs associés, la productivité impose d'abandonner ces « poumons d'air » et nous ne pouvons répondre au moindre aléa. Nous avons absorbé la hausse du transport (y compris avec des créations de lignes, les trams) à effectif quasi constant. On arrive au bout, d'où la perte d'attractivité. D'ailleurs la baisse de fréquence que constatent les usagers est due aussi à l'accroissement des arrêts maladie qui appuie aussi sur le manque d'effectif et une difficulté porteuse de stress pour ceux en charge des planifications.

La féminisation pourrait-elle être une solution ?

Pour les conducteurs et la maintenance, j'ai des doutes. Les métiers sont historiquement masculins. Mais la féminisation est acceptée par le collectif, sauf peut-être pour les conducteurs où il existe encore une pression de groupes communautaristes. On me dira qu'on en parle moins, mais je ne suis pas du tout certain que le problème soit réglé.

Au niveau de l'encadrement de surface, la lettre d'engagement des plus anciens est devenue un contrat de travail qui vous fait être recruté sur «un» poste. Avant la «tradition» vous faisiez être muté tous les 3 ou 5 ans et permettait une évolution de carrière. Aujourd'hui la filialisation qui pourrait libérer des postes de «support» (paie, compta tiers, Administratif RH...) favorise en fait l'externalisation et supprime ces opportunités, en particulier pour les seniors. D'autant qu'il faut alors changer d'employeur. Là encore perte d'attractivité.

Vous dites aussi que le télétravail change la donne ?

Avec le Covid, le télétravail a été ressenti par la hiérarchie d'exploitation comme une injustice, entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne peuvent pas. Syndicalement je suis assez réservé. Le désir d'aller s'installer à la campagne, voire dans le midi est fort. Est-ce que le télétravail n'est-il pas la porte ouverte à la fin du salariat ? La tentation pour l'entreprise de favoriser l'auto-entrepreneuriat, et le Flex-office est fort. Et comme les transports en commun se dégradent, du côté agent, on est tenté de venir le moins souvent possible, d'autant que nous sommes infantilisés. par l'absence de personnalisation des bureaux (plus de photos d'enfants, plus de plante verte...)

Avec la mise en concurrence, la Ratp perd aussi son pouvoir d'influence. Par exemple, si nous avions été placés en situation de concurrence, jamais nous n'aurions pu créer la station Saint Michel lors de la liaison RER B nord-sud qui n'était pas prévue. Aurait-il été possible de créer la ligne 14 ?

Et avec les autres syndicats, vous êtes sur la même ligne ?

Je vais vous surprendre mais nous sommes

en accord avec le diagnostic de la CGT. Pas forcément sur les méthodes, mais nous sommes proche dans l'analyse.

Merci Monsieur Ruiz. Vous avez questionné aussi vos adhérents dans les compagnies ferroviaires. Que pensent-ils de la tension du recrutement chez eux ?

Chez RAILCOOP des difficultés certaines à recruter certains profils ferroviaires sur les postes d'encadrants et d'agents de conduite. Le manque de formation hors SNCF oblige à débaucher des cheminots. Le siège social dans une petite ville de province (Figeac) rend compliqué le recrutement de spécialistes hors ferroviaire (par exemple systèmes d'information)

A la SNCF il manque 1100 conducteurs de train. Du coup il est proposé de développer la cooptation avec des primes à la clé. Dans le secteur de la maintenance, très difficile de trouver les compétences nécessaires. Alors la SNCF emploie beaucoup d'intérimaires. Mais le salaire n'est guère attractif. A force de répéter à la télé que le statut a été retiré, la SNCF n'est plus attractive en raison de ses salaires plus bas que le marché. Les autres métiers en tension sont les aiguilleurs, les agents de sûreté, les agents des services électriques. En 2022 il y avait eu une communication où le DRH du GPU, Monsieur Nogue demandait aux DRH d'activités de mettre en place des actions concrètes. Il a été recruté une cadre supérieure ancienne dirigeante de Pôle Emploi pour bâtir un plan de recrutement.

Chez SNCF Réseau, le recrutement tout collègues confondus est compliqué. Que ce soit en local, en zone de production ou au national, la SNCF n'attire plus. Dans les services électriques, mécaniques ou Caténaires, ou Voie on ne trouve plus de techniciens supérieurs. Pour les attachés cadres, c'est un peu mieux. Les candidats regrettent un salaire trop bas pour les Bac et Bac+2, une formation trop longue (18 mois) et trop loin (Bordeaux, Lyon). La conjoncture fait aussi qu'il n'y a jamais eu autant de démissions, ce qui aggrave le problème. Les démissionnaires disent qu'ils n'ont pas eu de difficultés à trouver mieux payé avec moins de contraintes (entre 25 et 50% de

travail de nuit à la SNCF) et proche de chez eux. La pénurie touche même l'intérim pour les métiers de la Voie sans condition de diplôme. L'offre devient plus contraignante pour remplir le cahier des charges de la demande.

Pour la Compagnie de Blanc d'Argent, il est très dur de fidéliser. Les salariés découvrent l'entreprise du monde du transport ferroviaire et très vite...ils décident d'aller voir ailleurs. Les différents métiers sont touchés : les conducteurs, les accompagnateurs (contrôleurs) et les agents sédentaires pour le commercial. Malgré une refonte de la grille des salaires en 2022, les salaires ne sont guère attrayants, guère plus au-dessus de la SNCF. Pour les nouveaux entrants ils sont à peine au-dessus du smic sauf que celui-ci a augmenté à plusieurs reprises en 2022 et pas les nôtres. Les trains circulent toute l'année y compris les jours fériés et dimanches, entre 6h15 et 21h30. Les conducteurs effectuent la mise en marche, la mise à quai, la visite à l'arrivée. Pour les anciens ça ne pose pas trop de problème sauf pour l'usure du corps. Les jeunes finissent par se lasser et vont vers des salaires plus attractifs. Le problème est identique pour les accompagnateurs qui malgré leur rôle primordial (sécurité, vente, contrôle, et assistance au conducteur si besoin) n'ont pas une rémunération bien attrayante. Certains retournent à la SNCF. Les gares sont ouvertes au public de 6h à 20h30, mais les agents qui sont motivés par l'accueil sont frustrés à cause de la baisse des ventes en gare au profit d'internet.

Chez GETLINK, des difficultés à recruter des compétences techniques pour la maintenance sur nos navettes Fret et Passagers.

Chez ET, la raison principale des difficultés de recrutement sont les contrats courts pour renforcer le personnel permanent. La demande est forte dans ce domaine, mais une fois les savoir-faire acquis, le personnel propose ses services à une autre entreprise. Le constat est le même sur les sociétés d'intérim qui tentent de rendre le modèle attractif en proposant des CDI Intérimaire ou en adoptant des démarches innovantes de profiling des talents, une prise en charge

personnalisée développant l'employabilité, ou un programme de fidélisation en réponse à la pénurie des talents

Pour le Fret Ferroviaire Privé, capter des conducteurs de train reste un exercice très périlleux.

Bonjour Monsieur Vincent Gautheron. Vous êtes Secrétaire de l'Union Syndicale CGT/RATP et Secrétaire Régional IdF CGT. Pensez vous que les difficultés de recrutement dans le transport urbain Voyageurs sont une réalité ?

Je peux vous en donner un exemple parfait. Vous savez que la RATP peut répondre à des appels d'offres maintenant en dehors de son terrain historique francilien. C'est le cas à Saint Malo. La Ratp répond à un appel d'offre où elle répond en mettant en avant ses services renforcés, qu'elle remporte. Face à un déficit de personnel, elle est obligée de mettre en place un plan d'urgence. Malgré la mobilisation de son encadrement, les dates ne peuvent être honorées. Elle est aujourd'hui en situation de subir une pénalité de 96000 €.

De même aux Etats Unis où elle doit faire face à une pénurie de conducteurs. On pourrait aussi parler de Londres où le coût de la vie, le Brexit a mis à mal la contrepartie des salaires.

Pour les conducteurs, l'impression de ne plus être considérés par le public (même pas bonjour) , être ramené à un matricule par l'employeur, le ton insolent et les incivilités des usagers, les conditions déplorables de circulation, les raisons d'attraction ne sont plus présentes.

L'équilibre vie professionnelle/vie privée en a aussi pris un coup. A 1975€ brut plus primes, pas de logement social et ce salaire ne permet pas d'être éligible à un logement privé. On ne peut se rabattre que sur la petite et le plus souvent sur la grande couronne. Les nécessités d'anticipation sur les prises de poste nécessitent des horaires qui interdisent une vie de famille normale.

De plus avec l'ouverture à la concurrence, les 121 jours de repos se réduisent à 118 jours en 2023 et 115 en 2024 pour une contrepartie

de 300€. Comment voulez vous que cette situation soit en mesure d'attirer des candidats. Lorsqu'on connaît l'attrait des jeunes pour une certaine éthique, et que les clauses RSE ne rentrent pas en ligne de compte dans les appels d'offre (le mieux disant est favorisé), les valeurs ne sont pas les mêmes.

C'est une dégradation de nos retraites qui ajoute à la confusion. Notre prise en compte de la pénibilité était réelle dans les dates de départ en retraite. Dès 2009 les conditions se sont réduites et 2023 sera le point d'orgue de cette remise en question.

Cette logique de nivellement par le bas pour satisfaire les contraintes européennes est certainement, avec les salaires, ce qui ne permet plus aux jeunes d'aspirer à entrer à la RATP. Pas d'intérêt puisque pas de contrepartie en matière d'évolution de carrière. La pénibilité elle-même n'est pas couverte avec justice. On n'a pas la même fatigue lorsque l'on passe 7h34 derrière un bureau que lorsque l'on est au Metro. La fatigue et le stress ne sont pas les mêmes. Si le conducteur ne ramène pas les dossiers à la maison, la colonne vertébrale n'est pas malmenée de la même façon et les repos décalés n'ont pas la même signification. Il serait nécessaire de revoir les critères de pénibilité métier par métier.

Et avec les autres centrales ?

Dans les discours on pourrait se retrouver, mais pas dans les faits. Et puis ça bouge. L'ex-patron de l'UNSA a été délogé et a réussi une OPA sur FO.

Alors que faire ?

Nous n'avons plus cette culture RH. Auparavant on pouvait rentrer et évoluer grâce à nos structures. Mozart qui était notre centre de formation technique n'existe plus. La formation est essentiellement un investissement par choix de l'employeur, donc très subjectif. Auparavant les évolutions de carrière bénéficiaient d'un contrôle par les syndicats (commissions de classement). Aujourd'hui la hiérarchie n'a pas à rendre compte de ses choix. Il y a un recul démocratique. En fait c'est une lente

descente des avantages de l'esprit même de l'entreprise et de ses conditions sociales et matérielles. Ce n'est pas fait pour attirer les candidats.



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LES IMPACTS RH DE LA LOI D'ORIENTATION DES MOBILITÉS



MOBILITE, RSE ET RECRUTEMENT

BENOIT **LIAGRE**

Benoit LIAGRE, expert en micro-mobilité.



Un Français sur quatre a déjà renoncé à postuler à un emploi faute de moyen de transport adapté (source Ministère des Transports). Une telle statistique ne peut laisser indifférent les professionnels des ressources humaines, surtout dans un contexte où le recrutement des talents est une préoccupation croissante. Obligation réglementaire, image de marque employeur, engagement sociétal ? La Loi d'Orientation des Mobilités vient impacter l'environnement RH et apporte des contraintes et des opportunités concrètes pour les entreprises françaises.

UN BREFRAPPEL DU CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

La Loi d'Orientation des Mobilités (LOM) a été publiée au Journal officiel le 26 décembre 2019. Cette loi transforme en profondeur la politique des mobilités, avec un objectif simple : des transports du quotidien à la fois plus faciles, moins coûteux et plus propres. Elle porte des investissements sans précédent avec une priorité donnée aux transports de proximité. Ce sont aussi des solutions nouvelles pour se déplacer plus facilement. C'est également une volonté de tirer parti de la révolution numérique pour proposer de nouveaux services aux usagers. Ce sont enfin et surtout des transports plus propres, avec notamment la fin des ventes de voitures à énergies fossiles carbonées d'ici 2040, le déploiement de la recharge électrique



ou encore le développement des zones à faibles émissions.

La LOM repose sur trois piliers : Investir plus et mieux dans les transports du quotidien, faciliter et encourager le déploiement de nouvelles solutions pour permettre à tous de se déplacer et enfin engager la transition vers une mobilité plus propre.

Pour le premier pilier, l'État a investi 13,4Md€ dans les transports entre 2017 et 2022, en se concentrant sur les transports du quotidien avec de grands travaux de rénovation des réseaux existants et de désenclavement des territoires ruraux. En 2022 la LOM se penche davantage sur l'intermodalité car la difficulté pour la plupart des utilisateurs est de coupler l'usage du bus ou du train avec la bicyclette. C'est pourquoi les trains grandes lignes et TER devront compter au minimum 8 emplacements vélo, et 5 dans les bus. L'investissement de l'État dans les mobilités douces se porte également sur les aides à l'achat d'équipement de vélos électriques, la lutte contre le vol de vélos et le déploiement de stationnements sécurisés pour vélos.

Pour le second pilier, les collectivités locales accompagnent les employeurs dans la recherche de solutions alternatives à la voiture individuelle. La mobilité domicile-travail est au cœur du dialogue social dans les entreprises : elle devient un thème obligatoire dans les négociations annuelles obligatoires pour s'assurer que les entreprises s'engagent à faciliter les trajets

de leurs salariés. Cet accompagnement pourra prendre la forme par exemple d'un titre-mobilité sur le modèle du ticket restaurant. La LOM prévoit également de créer le cadre de régulation pour les services en libre-service (free-floating) et pour la mobilité des personnes en situation de handicap.

Enfin le troisième volet de la loi s'inscrit dans l'objectif de neutralité carbone en 2050, conformément au Plan Climat, avec une trajectoire claire : - 37,5 % d'émissions de CO₂ d'ici 2030 et l'interdiction de la vente de voitures utilisant des énergies fossiles carbonées d'ici 2040. Plusieurs initiatives convergent pour transformer le parc automobile : Primes à la conversion, multiplication des points de recharge électriques, équipements de recharges obligatoires dans les parkings, encouragement au covoiturage quotidien ou création de zones à faibles émissions (ZFE) permettant aux collectivités de limiter la circulation aux véhicules les moins polluants. Ce troisième volet prévoit en particulier un plan vélo inédit pour tripler sa part dans les déplacements avec plusieurs initiatives et aides financières. Même si l'usage du vélo a progressé rapidement en 2021 avec une croissance de 28% des trajets vélos, le potentiel de développement reste considérable car 60% des trajets domicile-travail de moins de 5 Km sont effectués en voiture et 5% à vélo. Le plan vélo et mobilités actives 2022-2027 a pour ambition de faire du vélo une alternative attractive à la voiture individuelle pour les déplacements

de proximité, d'en faire un levier pour notre économie en accompagnant l'écosystème des acteurs français et de rendre le vélo accessible à toutes et tous.

POURQUOI LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES RECHERCHER DES MOBILITÉS VERTES, INCLUSIVES ET INNOVANTES ?

En 2022, plus d'un actif sur cinq (21%, source Ministère des Transport) utilise exclusivement sa voiture pour aller sur son lieu de travail, bien que son trajet soit inférieur à 9 kilomètres. Quand on considère que 1/3 des émissions de CO2 sont générées par les activités de transport, il apparaît évident que nos entreprises sont concernées et doivent inclure dans leur démarche RSE des transformations profondes de leurs organisations en matière de mobilité.

En mettant en place différentes mesures et aides pour l'usage du vélo, l'entreprise démontre à la fois ses préoccupations environnementales, mais aussi de bien-être de ses collaborateurs. Les études le montrent : les collaborateurs qui viennent à vélo font preuve d'une productivité supérieure, passent moins de temps dans les bouchons ou à chercher une place de parking et démontrent une meilleure capacité à s'adapter à leur environnement.

Sport naturel, y compris à vélo électrique, qui permet de faire de l'exercice sans effort, le vélo sert de soupape à des collaborateurs en situation de stress. Une utilisation quotidienne de 30 minutes augmente l'espérance de vie de 8 ans et réduit les risques cardio-vasculaires.

Vous n'avez pas les moyens de mettre une voiture électrique de fonction à tous vos collaborateurs ? Pas de panique : la tendance actuelle est à la mise en place de flottes de vélos électriques en entreprise ou de vélos de fonction qui valorisent les collaborateurs et permettent de mettre en place facilement des réalisations concrètes dans un plan de mobilité (PDM). Au passage, vous économiserez des places de parking car une place de voiture équivaut à 7 places vélos !

Le vélo peut aussi jouer un rôle de véhicule utilitaire. En 2021, la cyclo-logistique rassemblait 109 entreprises. D'après leurs constats, les deux-tiers des livraisons de colis aux particuliers seraient réalisables à vélo cargo de manière rentable. En ville, le transport à vélo serait 1,6 fois plus rapide qu'en camionnette.

Une transition progressive du parc professionnel vers des modèles de



La mobilité en ville se réinvente.

Le vélo de fonction arrive.

Réduisez vos coûts et votre impact environnemental avec une solution plus économique et plus propre que la voiture de fonction.

Soyez plus attractif et améliorez l'efficacité au travail en offrant à vos collaborateurs une mobilité plus fiable, plus flexible et plus saine que les transports en commun.

+ économique

Moins cher qu'une voiture de fonction, le vélo d'entreprise est une solution de mobilité efficace et peu coûteuse au quotidien.

+ efficace

La productivité des collaborateurs est renforcée : +9% grâce à la reprise du sport et d'une activité commune qui fédère.

+ propre

72% des émissions de gaz à effet de serre proviennent des déplacements domicile-travail en véhicule thermique.

+ fiable

Pas d'embouteillages ou de grèves à l'horizon. Réduction du stress et gain de temps au quotidien, baisse de l'absentéisme.

+ attractif

À la fois beau, moderne et écologique, le Smartbiko Angell valorise vos collaborateurs et votre marque.

+ sain

Favorise la reprise du sport et d'une activité physique régulière pour maintenir vos salariés en bonne santé.





véhicules à faibles émissions est à mettre en place. Si les Flottes de véhicules de l'État et de ses établissements publics affichent un objectif de 50% de véhicules propres lors du renouvellement de leur parc (40% en 2020), les flottes des grandes entreprises (>100 véhicules) doivent passer de 10% de leur renouvellement en 2023 à 70% en 2030.

Les entreprises sont également appelées à contribuer à la réduction de la pollution de l'air et à s'adapter aux contraintes issues de la mise en place de zones à faibles émissions (ZFE).

LES AVANTAGES QUE LES ENTREPRISES PEUVENT TIRER DE LA LOM

Les deux principales incitations financières pour les entreprises qui s'engagent dans la promotion de la mobilité douce sont le Forfait Mobilité Durables (FMD) et la fiscalité avantageuse sur la mise en place d'une flotte de vélos en entreprise.

Le Forfait Mobilités Durables (FMD)

Entré en vigueur en mai 2020, le Forfait Mobilités Durables (FMD) est un avantage

salarié pour améliorer le pouvoir d'achat et favoriser l'utilisation de moyens de transports alternatifs. C'est une indemnité exonérée d'impôt sur le revenu et de cotisations sociales jusqu'à 800€ par an et par salarié. L'objectif est de permettre à l'employeur d'encourager les collaborateurs à adopter des pratiques de mobilité plus douces, sans se ruiner.

Pour les employés, il s'agit de la prise en charge facultative par l'employeur de tout ou partie des frais de transports personnels entre le domicile et le lieu de travail jusqu'à 700€ pour les entreprises du secteur privé ou 800€ lorsque le FMD est cumulé avec la prise en charge de 75% de l'abonnement de transport en communs. Il s'élève à 200€ dans la fonction publique.

Cette prise en charge doit bénéficier à l'ensemble des salariés et non pas aux seuls salariés utilisant leur véhicule pour se rendre sur leur lieu de travail. Le FMD peut être mensualisé afin de ne pas grever la trésorerie de l'entreprise.

Les dépenses de mobilité qui ouvrent droit à cette indemnité sont les suivantes :

- Le vélo personnel (y compris l'entretien et l'équipement), à l'achat ou à la location.
- Les engins de déplacement personnel motorisés des particuliers (trottinettes, mono-roues, gyropodes, skateboard, hoverboard...)
- Les transports publics (bus, métro, RER, tramway) en dehors des frais d'abonnements
- La voiture dans le cadre d'un covoiturage (en tant que conducteur ou passager)
- Les services de mobilité partagée (vélos, scooters et trottinettes électriques en libre-service)

En 2023, les salariés utilisant leur véhicule personnel pour se rendre sur le lieu de travail verront la prise en charge de leurs frais de carburant ou d'alimentation de leur véhicule être cumulable avec la prise en charge obligatoire de 50 % du coût des abonnements aux transports publics.

Les exonérations fiscales et sociales applicables à la prise en charge obligatoire par l'employeur des frais de transport public des salariés sont étendues à la part facultative de ces frais au-delà de 50 %. Cette exonération s'applique dans la limite de 25 % du prix de ces titres d'abonnement, portant donc au total l'exonération à 75 % du prix des titres au maximum.

La fiscalité avantageuse du vélo de fonction.

Les entreprises qui n'optent pas pour la mise en place d'un Forfait Mobilités Durables peuvent bénéficier d'une fiscalité avantageuse en achetant ou en louant une flotte de vélos mise à disposition des collaborateurs. Cette mesure permet aux entreprises de bénéficier d'une réduction d'IS sur les frais de mise à disposition gratuite de leurs salariés d'une flotte de vélos pour leurs déplacements domicile-travail. Cette réduction d'impôts s'élève à

25% du prix d'achat ou de la location sur 36 mois. Celle-ci inclue :

- Les dotations aux amortissements fiscalement déductibles relatives à l'acquisition de vélos.
- Les dotations aux amortissements ou charges déductibles afférentes aux achats ou locations d'équipements nécessaires à la sécurité (notamment casques, protections, gilets réfléchissants, antivols) ;
- Les frais d'assurance contre le vol et couvrant les déplacements à vélo des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail ;
- Les frais d'entretien des vélos ;
- Les dotations aux amortissements fiscalement déductibles relatives à la construction ou à l'aménagement d'une aire de stationnement ou d'un local destiné aux vélos ;
- Les frais afférents à la location d'une aire de stationnement ou d'un local destiné aux vélos.
- Une solution mobilité durable à moins de deux euros par jour

Le développement de la micromobilité a poussé certains acteurs à proposer des solutions de leasing de vélos incluant le gavage, l'antivol, l'entretien annuel, l'assurance casse/vol en location longue durée.

Cette solution ouvre droit à la déduction fiscale de 25% pour les contrats de 36 mois. Une contribution du collaborateur peut également être demandée jusqu'à 30% pour couvrir son usage personnel le week-end. A noter : Le leasing de vélos n'est pas considéré comme avantage en nature. L'entreprise est donc exonérée de charges et le salarié n'augmente pas la base nette imposable.

Alors au delà des aspects économiques et financiers, la mobilité douce ne serait-elle pas également la solution à un grand nombre de questions RH, dont l'attractivité dans le cadre d'une marque employeur dynamique ?

Benoît Jagne

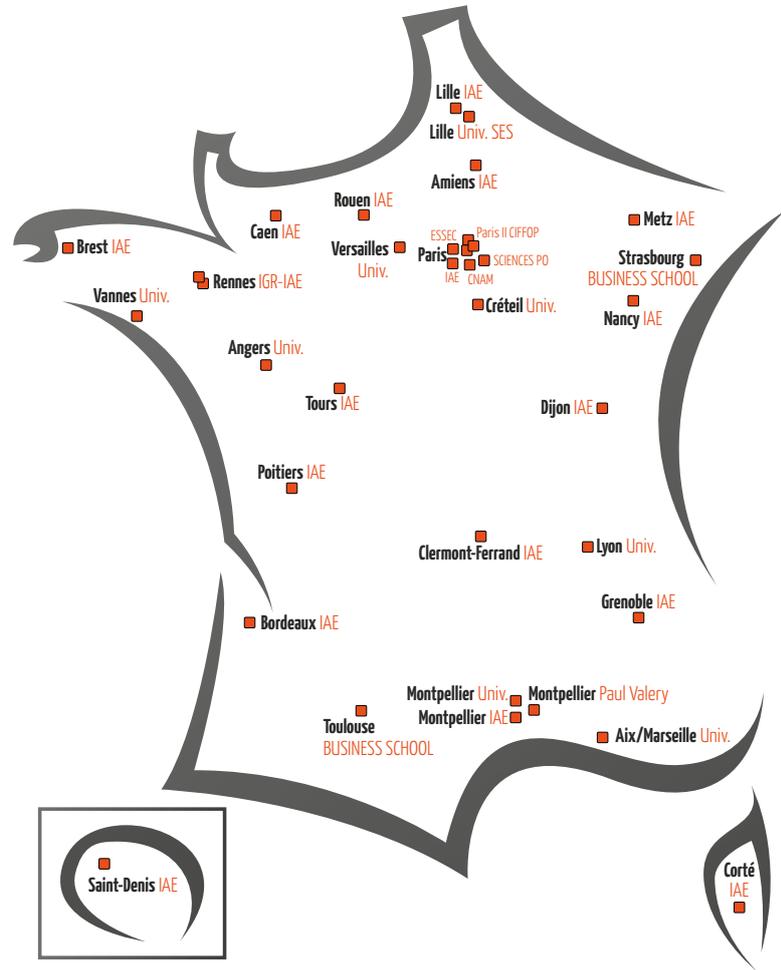
RÉFÉRENCE RH

Le réseau des formations d'excellence de 3^e cycle d'Universités et de Grandes Écoles en Gestion des Ressources Humaines

36 FORMATIONS SUR TOUTE LA FRANCE



AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ Master Gestion des compétences et des talents
AMIENS IAE Master Sciences du Management des RH
ANGERS UNIVERSITÉ Master Management International des RH
BORDEAUX IAE Master Manager RH
BREST IAE Master professionnel Management des RH
CAEN IAE Master Gestion des RH
CLERMONT-FERRAND IAE Master Gestion des RH
CORSE IAE Master RH
CRÉTEIL UNIVERSITÉ Master Gestion des RH dans les Multinationales
DIJON IAE Master de Gestion des RH
GRENOBLE IAE Master Management Stratégique des RH
LA RÉUNION IAE Master de Gestion des RH
LILLE IAE Master Métiers de la Gestion des RH
LILLE UNIVERSITÉ SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Master Management des RH
LYON UNIVERSITÉ JEAN MOULIN Master es sciences de management - Mention RH et Organisation
METZ IAE Master Management des RH et Organisations
MONTPELLIER IAE Master SIRH
MONTPELLIER UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY Master Gestion des RH - Parcours MISRH
MONTPELLIER Master Management des Organisations et Développement Responsable
NANCY IAE GRH Développement Stratégique des RH
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Relations du Travail
PARIS II CIFFOP Master International Human Resources Management
PARIS II CIFFOP Master Gestion des RH et Management Public
PARIS CNAM Master RH professionnel
PARIS ESSEC Mastère Spécialisé Management des RH
PARIS IAE Master Gestion des RH parcours RH et RSE
PARIS SCIENCES PO Master Organisations et Management des RH
POITIERS IAE Master Sciences du Management - Mention RH
RENNES IGR-IAE Gestion des RH - Parcours Stratégie et Développement RH
RENNES IGR-IAE GRH et Dialogue Social
ROUEN IAE Master Sciences du management - Mention RH
STRASBOURG BUSINESS SCHOOL Master RH
TOULOUSE BUSINESS SCHOOL Mastère Spécialisé Responsable des RH
TOURS IAE Master Gestion des RH
VANNES UNIVERSITÉ DE BRETAGNE-SUD Master Management des RH - Spécialité temps partagé
VERSAILLES UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN Master Gestion des RH



Suivez nous sur :



Nos diplômes :

Des formations accréditées par l'État ou la Conférence des Grandes Écoles

Nos objectifs :

Garantir et promouvoir la qualité des formations membres du réseau, exercer une veille sociale afin d'anticiper les transformations et les évolutions des métiers RH

Nos actions :

Labellisation ; Observatoire des métiers de la fonction RH ; Odyssee conférences ; Odyssee photos ; Veille et prospective ; Publications...

Nos partenaires :



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

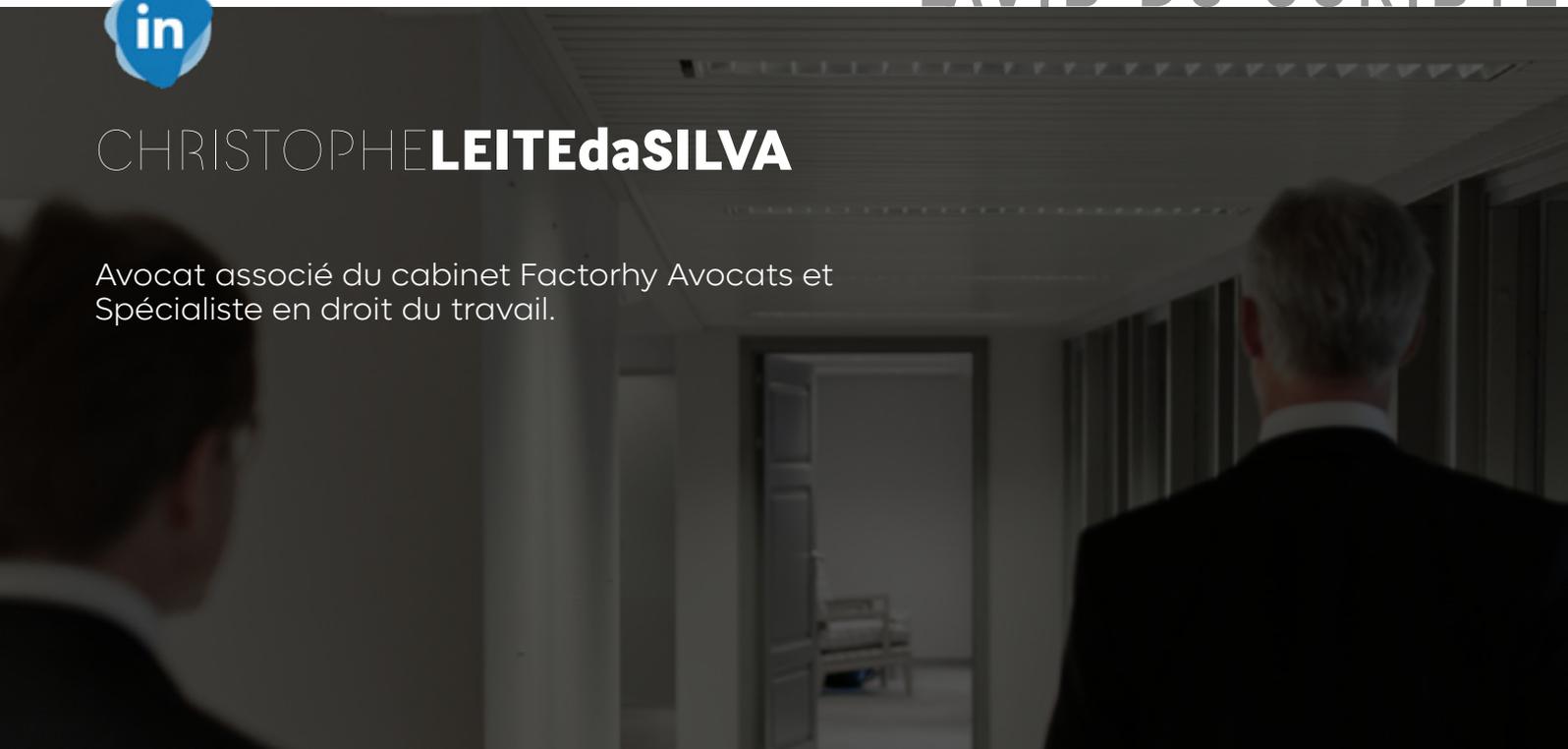
LE RECRUTEMENT FACE AUX NOUVELLES EXIGENCES DU DROIT SOCIAL



L'AVIS DU JURISTE

CHRISTOPHE **LEITE da SILVA**

Avocat associé du cabinet Factorhy Avocats et
Spécialiste en droit du travail.



L'état actuel du marché de l'emploi se caractérise principalement par des difficultés de recrutement considérables au sein de plusieurs secteurs d'activités. Pour autant, cette situation ne doit pas conduire les employeurs à faire l'impasse sur les exigences du droit social en matière de recrutement, tant elles sont nombreuses.

Sous l'impulsion notamment du Défenseur des droits, de la jurisprudence et du Code du travail, les contraintes et les risques pour les recruteurs se multiplient. Au premier rang des impératifs à respecter, figure le principe de non-discrimination (1.). Mais recruter sans discriminer ne suffit pas, le recrutement doit également respecter les principes de bonne foi, pertinence et transparence (2.).

RECRUTER SANS DISCRIMINER, UN IMPÉRATIF MAJEUR

Rappelons que par principe, l'employeur est libre de choisir ses collaborateurs et n'est pas tenu de se justifier auprès des candidats déçus.

Pour autant, les critères de recrutement sont parfois regardés de près en cas de contentieux avec un candidat déçu, et ne doivent en aucun cas conduire à traiter différemment des candidats, sur la base de critères non objectifs et pire encore, discriminants.

C'est la raison pour laquelle l'article L. 1132-1 du Code du travail dispose expressément qu'«aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement, [...] en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge etc.»

A ce titre, le Défenseur des droits interpelle sur l'intériorisation de certains comportements discriminatoires dans notre société actuelle :

«Si les discriminations peuvent parfois être la manifestation d'une volonté assumée et consciente de désavantager une ou plusieurs personnes, les traitements discriminatoires peuvent aussi ne pas être intentionnels. Ils sont ainsi souvent le résultat des stéréotypes et préjugés mobilisés inconsciemment par les personnes qui participent au recrutement.»

Ce constat alerte sur la nécessité de mettre en place un processus de recrutement réfléchi dans chaque entreprise, permettant d'assurer un cadre sécurisé et à l'abri de tout comportement discriminant, volontaire ou involontaire.

Ainsi, certaines formulations d'offres d'emploi sont évidemment à bannir, telles que «job étudiant», «issu d'une grande école» ou encore «vivant à proximité».

D'autres interdictions sont moins évidentes, du fait de l'extension considérable de la notion de discrimination. A la discrimination directe connue de tous, s'est ajoutée la notion de discrimination indirecte, définie comme une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner indirectement, pour l'un des motifs légaux de discrimination, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres .

La jurisprudence est allée encore plus loin récemment dans l'extension de la notion de discrimination, à l'image du Conseil des Prud'hommes de Paris, qui dans un jugement du 17 décembre 2019 , a consacré la notion de «discrimination systémique».

Une situation de discrimination systémique est caractérisée notamment lorsque les emplois les moins valorisés dans une

entreprise, sont occupés uniquement par une catégorie de salariés (étrangers, femmes, personnes en situation de handicap...).

Cette décision doit alerter les entreprises sur leurs pratiques et méthodes de recrutement, en veillant notamment à assurer une traçabilité des candidatures reçues. Ainsi, s'agissant d'un poste peu valorisé et occupé exclusivement par des salariés étrangers au sein d'une entreprise par exemple, le rejet d'une candidature d'une personne non étrangère à ce poste, devra être particulièrement motivé. De la même manière, une entreprise dont les postes de Direction sont pourvus exclusivement par des hommes, devra veiller à assurer un suivi des candidatures de femmes qu'elle a d'une part reçues pour ces postes (et démontrer que peu de femmes ont candidaté) et d'autre part rejetées le cas échéant (en démontrant que le rejet de ces candidatures est motivé exclusivement par des critères objectifs, pertinents et licites).

A contrario, un employeur pourra, à l'occasion d'un recrutement, être tenté de recourir à de la «discrimination positive», laquelle consiste à déroger aux règles prohibant les discriminations en utilisant un critère normalement prohibé, pour compenser ou prévenir la situation subie dans l'emploi par des groupes déterminés de salariés.

Mais attention, le recours à la discrimination positive est également encadré. Une telle action positive n'est admise que lorsque la mesure est temporaire, justifiée par la situation de l'entreprise, qu'elle vise à rétablir l'égalité des chances et qu'elle est autorisée par des dispositions légales. Dans le cadre d'une offre d'emploi, l'employeur devra faire preuve de précaution en termes de rédaction. Il lui est interdit de réserver un poste à des candidats en situation de handicap par exemple, mais il peut préciser que le profil d'un candidat en situation de handicap pourra être préféré à un autre candidat, uniquement à compétences «équivalentes ou sensiblement équivalentes au regard des impératifs du poste à pourvoir» .

Au-delà du principe essentiel de non-discrimination à l'embauche, le Code du travail exige également que le recrutement soit respectueux des principes de loyauté, transparence et pertinence.

UN RECRUTEMENT LOYAL, TRANSPARENT ET PERTINENT, DES IMPÉRATIFS ÉMERGENTS

La bonne foi (ou le principe de loyauté) gouverne toute la relation contractuelle et ce, dès l'entretien d'embauche. Il est attendu des futurs cocontractants (le recruteur et le candidat), une loyauté et une honnêteté exclusives de toute intention malveillante. Il pourra donc être reproché au recruteur, toute présentation tronquée ou susceptible d'induire en erreur les candidats sur le poste à pourvoir.

De la même manière, il est attendu du candidat, qu'il fasse preuve de bonne foi dans la présentation de ses compétences et de ses expériences professionnelles. Pour autant, malgré l'affirmation de ce principe de bonne foi mutuelle, la jurisprudence tend à faire supporter le risque d'un candidat déloyal sur le recruteur, chargé de s'assurer de la véracité des informations qui lui sont présentées, oralement ou sur le CV. C'est le cas par exemple, d'un CV qui laisse entendre une expérience d'un an sur un poste essentiel, alors qu'en réalité le candidat n'avait bénéficié que d'un stage de 4 mois sur celui-ci. Désormais, il revient au recruteur de «mener son enquête», puisque, à l'image de l'adage «en mariage, trompe qui peut» on pourrait désormais considérer qu'«en entretien d'embauche, trompe qui peut» également.

Dans cette exigence de sincérité envers le candidat, le principe de transparence oblige le recruteur à informer préalablement le candidat des «méthodes et techniques d'aide au recrutement, ainsi que des moyens d'évaluation pouvant être utilisés».

Sur ce point, semblent de plus en plus se répandre des techniques de recrutement sous forme de «cas pratiques» proposés aux candidats. Certaines entreprises soumettent en effet les candidats à un exercice pratique, conduisant ces derniers à délivrer une production appréciée

et évaluée par le recruteur. Or, ce type de pratique interroge fortement sur sa licéité, dès lors que les productions des candidats pourraient dans certains cas, être considérées comme des prestations de travail au bénéfice de l'entreprise recruteuse. Mais l'absence de rémunération des candidats pour ces productions ne serait-elle pas susceptible d'être qualifiée de travail dissimulé ?

Enfin, dans la mise en place de ses moyens d'évaluation des candidats, l'entreprise doit respecter le principe de pertinence, en s'assurant que les outils de recrutement ont pour objet de permettre d'apprécier les aptitudes professionnelles du candidat. L'intégration de tests lors de l'entretien se doit d'être proportionnée au but recherché, qui doit être, l'évaluation des capacités d'un candidat à répondre aux exigences d'un poste.

À l'aune des développements qui précèdent, structurer sa procédure de recrutement apparaît plus que jamais indispensable, non seulement pour optimiser ses entretiens de recrutement, mais surtout sécuriser ses pratiques et prévenir tout risque de contentieux avec un candidat déçu.

Christophe Lote Da Silva

1. Cons. Const., 20 juill. 1988, Dr. Soc. 1988
2. Guide pour un recrutement sans discrimination, Défenseur des droits
3. Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations
4. Cons. Prud'h. Paris, 17 déc. 2019, n° 17/10051
5. Guide pour un recrutement sans discrimination, Défenseur des droits
6. Article L.1221-6 du code du travail
7. Cass. soc. 16 février 1999, n° 96-45.565
8. Article L.1221-8 et L.1221-9 du Code du travail



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

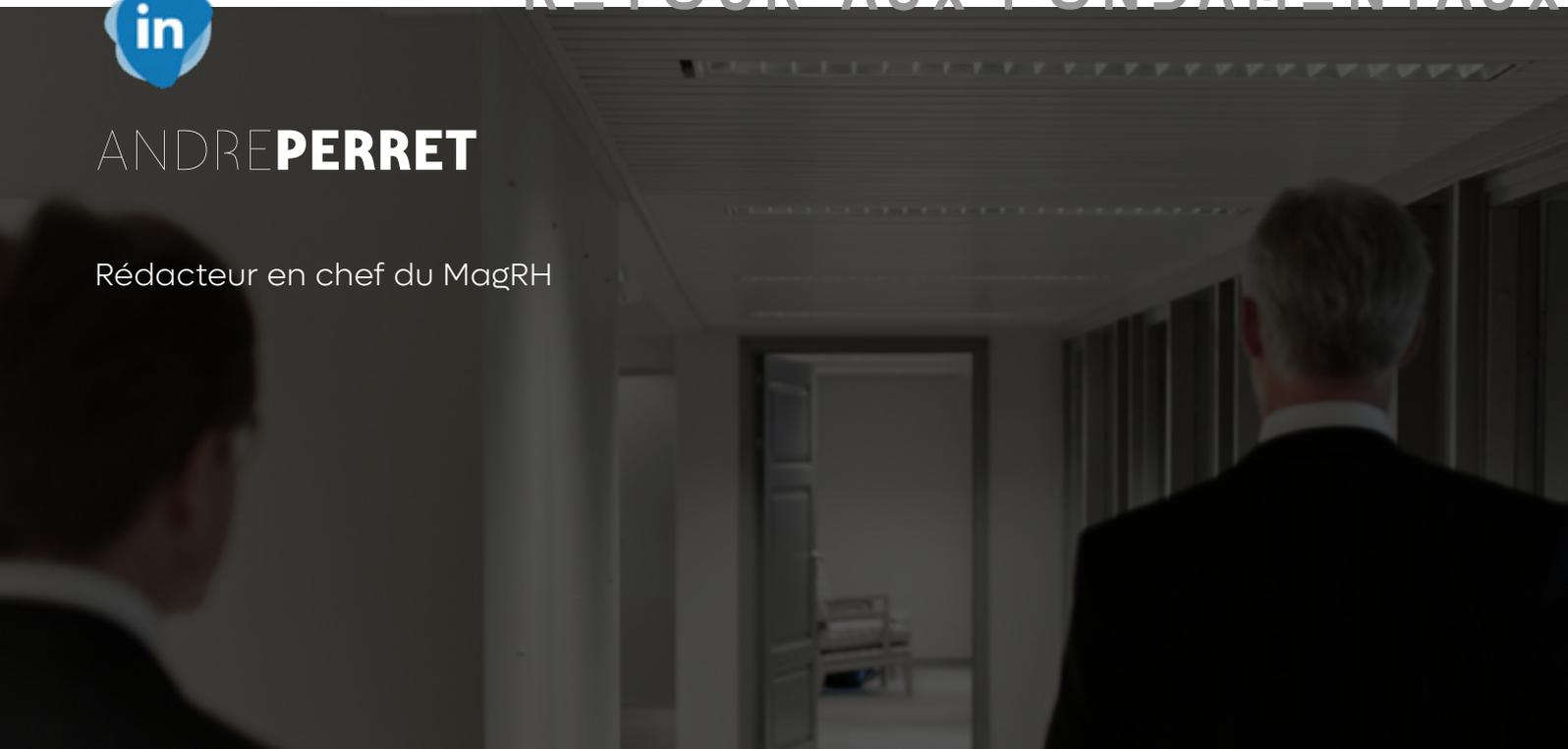
LORSQUE LA SCIENCE EST APPELÉE INJUSTEMENT EN RENFORT

RETOUR AUX FONDAMENTAUX



ANDRÉ **PERRET**

Rédacteur en chef du MagRH



L a presse professionnelle, les événements et conférences de même nature sont unanimes : le recrutement n'est plus ce qu'il était et pour de nombreuses raisons :

- Une raison technologique : il existe de nombreuses applications qui se veulent prédictives, et on ne sait que choisir.
- Une raison sociologique : les «compétences» se font rares sur de nombreux secteurs
- Une raison culturelle : une partie des jeunes générations ont de nouvelles exigences quant au «travail»
- Une raison d'attractivité : pas au mieux sur des secteurs en tension (enseignement, BTP, Restauration, etc.)
- Une raison non dite : beaucoup de personnes parlent du sujet sans le connaître vraiment et ils disent n'importe quoi...

Alors je ne vais pas reprendre ces critères les uns après les autres, le dossier présent va s'en charger très certainement. En revanche je vais essayer de mettre le doigt sur des propos souvent entendus et qui me semblent être des erreurs de jugement ou d'appréciation et au pire des pièges dans lesquels les opérationnels «utilisateurs» risquent fort de tomber et qui peuvent coûter cher.

NON, LA SCIENCE N'EST PAS IMPLIQUÉE DANS LES OUTILS PSEUDO-NEURO-PSYCHO, ET CE, DEPUIS LONGTEMPS.

ÇA C'ÉTAIT «AVANT» ...

Je vous parle d'un temps que les moins de 60 ans ne peuvent pas connaître. Adhérent et membre du bureau de la Chambre Nationale des Cabinets de Recrutement (un des syndicats pro de l'époque, avec des noms comme Alexandre Tic, Duvergé, Capfor, Florian Mantione et bien d'autres), j'ai participé à une campagne de nettoyage des «méthodes» d'évaluation proposées par les

cabinets. S'ils ne voulaient pas être exclus du Syndicat, plus de numérogie et autre foutaise d'astrologie. Un retour nécessaire vers une éthique qui échappait à certains.

LES CONTRE ARGUMENTS ENTENDUS ÉTAIENT LÉGIONS : VOUS NE VOULEZ PLUS DE L'ASTROLOGIE ? D'ACCORD ! VOUS UTILISEZ QUOI ? L'ENTRETIEN ? EST-CE SCIENTIFIQUE ?

Une autre plus simple : il existe des experts en graphologie auprès des tribunaux. Vous pensez qu'ils utilisent des charlatans ? Facile, car les experts près les tribunaux sont capables de dire si l'écriture est bien celle qui appartient à celui qui dit être le scripteur, et non si celui-ci pourra diriger une équipe !

Les tests ? Le Rorschach est utile en recrutement ! Pour moi qui ai fréquenté les bancs de l'Institut de Psychologie Appliquée et d'Hygiène Mentale, sa directrice d'alors Madame Pariente, papesse de ces tâches d'encre, doit s'en retourner dans sa tombe. Ce sont des outils cliniques et psychopathologiques, pas des outils de recrutement...

Une administration dans l'Est de la France avait même utilisé quelques temps des «tests sanguins», c'est-à-dire qu'un hurluberlu étatsunien avait construit une caractérogie basée sur les rhésus : les O+ étaient comme ci, les AB étaient comme ça... et de se justifier par le fait que cette méthode était utilisée par la NASA !!! Les «fakes» existaient déjà...

Toutes ces réflexions pour dire que le nettoyage «au nom de la science» n'est pas forcément une bonne idée, en revanche au nom de l'éthique, très certainement.

Aujourd'hui je n'imagine pas un prestataire proposer l'astrologie, et pourtant... il n'y a pas si longtemps le DG d'une grande entreprise française refusait de s'entourer de «bélier» parce que son épouse, astrologue de profession, avait décrété ce signe incompatible avec le profil de son mari. Et que dire de ces tests «cerveau droit/cerveau gauche» alors que la neurologie,

très scientifique, celle-là, refuse cette idée qu'il puisse y avoir des spécificités de cet ordre. Il est par ailleurs étonnant que l'on accorde crédit à des experts qui disent eux même s'être formés par leurs lectures alors que leur formation de base est l'imprimerie, par exemple.

Le recrutement n'est pas science exacte, et pour tout dire pas science du tout. Tout tourne autour de cette angoisse qui est de se dire : l'investissement que je déclenche en recrutant cette personne va-t-il être rentable ou non ? Comme mon esprit rationnel n'a pas la réponse, allons la chercher auprès de ceux qui possèdent, peut-être, des outils ! Il me souvient ce DRH, Centralien, qui utilisait la numérogie dans les années 80. Comme je m'en étonnait, «comment toi, esprit rationnel et scientifique, peux-tu utiliser une telle bêtise ?», il me répondit : «tu ne veux quand même pas, lorsque j'ai deux candidats de même valeur que je les départage à la couleur de leurs cravates !» et moi de conclure «ce serait peut-être plus sérieux !»

ET ÇA, C'EST MAINTENANT !

Aujourd'hui la numérisation a changé la donne. On a fait entrer le mot «prédictif» dans le registre des outils possibles et on l'accrole le plus souvent à «intelligence artificielle». Mon ami, François Geuze, sait comment expliquer l'usurpation de l'IA, beaucoup mieux que moi, pour des applications qui ne sont que des machines à calculer ... les statistiques.

Mais que penser d'un outil qui serait capable de classer les compétences probables (pourquoi pas), mais aussi les comportements prévisibles, les taux de fidélisation, les réponses aux aléas, les possibilités d'évolution et le fin du fin, les chances de succès d'entente avec tel ou tel hiérarchique ou collaborateur... Il est déjà difficile qu'on puisse entendre la phrase : ça va se passer comme ça. Même en leur temps, les graphologues étaient passés maîtres, en grammaire, du conditionnel... Mais même, comparer les candidats sur ces critères alors qu'il est impossible de prendre en compte un élément de taille : la mouvance de l'environnement... relève du défi. Ne

vous souvient-il pas des étonnements de comportements lors de conflits armés où untel que l'on croyait trouillard se comporte en héros et l'autre bon élève et affirmé, en salaud ! Comment «prédire» la fidélisation d'une collaboratrice dont le conjoint est muté à l'autre bout de la France, ou celle du collaborateur qui doit argumenter la garde d'enfant à la suite du divorce ? On est en fait devant les mêmes écueils qu'avant !

Maintenant les outils numériques permettent le cumul des genres. Il était généralement admis que l'entretien seul n'était pas suffisant, que l'adjonction de tests d'aptitudes augmentait le seuil de crédibilité, qui lui-même se trouvait augmenté par la mise en situation. Or, c'est ce que propose le Web3, c'est-à-dire l'IA, la RV et la RA, le métavers, les blockchains..., c'est de ne pas laisser le système s'approprier nos données, mais bien de les partager avec notre accord dans des lieux où nous serons à armes égales, au moins pour ce qui concerne les informations produites et le regard sur les réactions engendrées. Terminé, le petit mot griffonné à la hâte par le consultant lors d'une réplique qui ne rentre pas dans le scope...

Changement de paradigme ? Peut-être, d'autant que les réactions ces derniers temps de jeunes diplômés d'écoles prestigieuses comme l'Agro ou HEC, laisse entrevoir l'affichage à prendre en compte de «valeurs» incompatibles chez ces jeunes avec des entreprises ne jouant pas le jeu de l'écologie. La question est peut-être iconoclaste, mais si l'on croit à la désertification des compétences en plus, qui va recruter qui ? L'entreprise ou le candidat ? Et quid des candidats atypiques qui semblent reprendre du poil de la bête ? Les fondements du recrutement qui, jusqu'à présent, trouvent leur justification dans le fameux «lien de subordination» sont ils en train de vaciller comme le lien lui-même ?

ET MAINTENANT...QUE VAIS-JE FAIRE ?

J'ai commencé ma carrière RH par le recrutement, d'abord dans un petit cabinet où j'ai vu de mes yeux, la responsable utiliser un pendule pour classer les CV... puis

en entreprise où j'ai compris qu'une bonne partie des recrutements réussis étaient plus le fait de la qualité du manager que celle de l'analyse dite prévisionnelle (tant pis pour moi). J'ai vécu aussi la dégringolade des tarifs des prestations (30% du salaire annuel brut), la notion du règlement en cas de succès uniquement amenée par les cabinets anglais,

Aujourd'hui mon regard est celui d'un observateur attentif. Et je crois reconnaître les errances des temps anciens dans les méthodes dites nouvelles. Alors, je ne crache pas dans la soupe, je tire la sonnette d'alarme. Ne soyons pas prétentieux. On ne peut présumer de l'avenir, et nous ne sommes pas déterministes, dieu merci. On peut certainement réduire les risques mais pas les éliminer. Risques de quoi au juste ? De ne pas retrouver de ROI dans nos embauches ? Mais est-ce uniquement le recrutement qui est en cause ? Pêle-mêle, une mauvaise analyse préalable, un management défectueux, un renversement de tendance, un changement de stratégie, un défaut de prise en compte des conditions concurrentielles... De plus, et c'est souvent le cas dans les grandes entreprises, la vie en «silo» des services RH n'arrange pas les choses : le comp&ben, la formation, le juridique, ne travaillent pas toujours en synergie avec le recrutement. Les DRH se contentent de constater ce que coûte le recrutement. Et pour aller plus loin, il est des écoles, des centres de formation, des consultants, qui prétendent que le recrutement, comme la paie, devrait être externalisé, que ce n'est justement pas l'affaire de DRH... au secours ! J'espère de tout cœur qu'aucune association de professionnels ne donnera son quitus à cette idée «so stupid». Je sais que j'ai toujours été opposé à l'externalisation des activités RH, mais là encore plus ! On est dans le cœur du métier. En revanche travaillons de concert avec les start-up pour accentuer la vigilance de l'éthique des algorithmes, et pour apprendre à mesurer ce qui va constituer la charpente des points de rencontre entre le Candidat et l'Entreprise. Pour les outils de recrutement, la charte de déontologie signée entre le labrh et la cfe-cgc est une excellente approche... mais pourquoi n'est ce pas à l'initiative des



professionnels rh ? La nécessité de valider l'éthique des données qui entrent dans la définition des algorithmes est une valeur sûre.

Ainsi contrairement aux idées reçues les membres de l'espèce humaine ne sont pas prévisibles, même si statistiquement l'ensemble de l'espèce peut l'être. Il suffit d'en parler avec des assureurs qui malgré tout se réassurent tellement ils ont confiance dans leur prédictivité. Le recruteur lui ne peut pas se réassurer. S'il se trompe, l'addition peut être douloureuse. Un DRH qui valide un recrutement effectué par un prestataire en collaboration avec un opérationnel utilisateur pourra toujours dire que ce n'est pas sa faute... bien sûr ! Alors, soyons modeste et accordons nous le bénéfice du doute. Le recrutement n'est pas une science exacte. On peut trouver le candidat qui présente des présomptions de possibilités de réussite mais ce n'est jamais, au grand jamais, certain, même si... Le pire n'est jamais certain !

Les outils qui prennent en compte les éléments statistiques, les probabilités, les adéquations neuro-psychologiques ont un intérêt... relatif. Non qu'ils ne mettent pas en

confiance les "utilisateurs" ce qui explique parfois un peu celà (méthode Coué, on va mettre plus d'investissements, y compris managérial, au service de celui qui nous semble pouvoir ne pas le gaspiller que pour celui vis à vis duquel il reste des doutes...) , mais la réussite de celui (ou celle) qui était l'outsider, celui ou celle qu'on a pris par défaut, devrait nous interroger.

Pour conclure, si une méthode nous rassure et si ça ne fait de mal à personne, why not... (attention quand même au coût), mais au fond, sachons que le recrutement est avant tout (et de plus en plus) une opération de préparation contractuelle : on se plait, un peu, beaucoup, passionnément , à la folie, pas du tout, et là on parie sur l'avenir (des deux côtés), on se tape dans la main, et on essaie de légitimer son choix par une exploitation de la logique de l'outil... mais ça, ce n'est jamais politiquement correct de le dire...

André Perrot

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LE RECRUTEMENT : UNE MISE EN SCÈNE

RETOUR AUX FONDAMENTAUX



CHRISTOPHE **GENOUD**

Auteur de «Leadership, agilité, bonheur au travail... Bullshit» Editions Vuibert, sortie le 25 avril 2023



Voilà qu'au détour d'une revue sur les ressources humaines, me sont vantés les mérites et les miracles d'une nouvelle application qui, à l'aide de l'Intelligence Artificielle (IA), «vous permet de découvrir les réelles intentions de votre interlocuteur», notamment lors d'entretiens d'embauches.

Que l'IA soit mise à toutes les saucés pour en faire un condiment universel du bullshit managérial n'a rien de nouveau ; c'est l'essence même du solutionnisme. Non, ce qui a provoqué chez moi successivement une hilarité et un agacement, c'est la profonde méconnaissance qui caractérise ce type de solution technologique pour gogos de ce qu'est la vie en organisation.

Comment peut-on en effet «découvrir les réelles intentions de l'interlocuteur» lorsque l'entretien d'embauche est un jeu entre acteurs qui alterne entre anticipations des attentes de l'autre, conformisme, et postures stratégiques ? Nous ne sommes jamais nous-même en entretien car l'entretien d'embauche est un jeu social codifié. Le recruté veut présenter la meilleure facette de sa candidature et anticiper les «bonnes réponses» qu'il imagine devoir donner ; lorsque l'autre souhaite à la fois trouver un candidat conforme aux besoins, tout en cherchant à le percer dans son «authenticité».

Cette quête de l'identité authentique que l'on révélerait par les signes non verbaux détectés par l'IA (ou par tout autre artifice) est un leurre. Que signifierait le fait de détecter qu'un candidat embellit la réalité ou est gêné par une question ? Pas grand-chose. Puisque c'est un jeu. Ce n'est pas la réalité. La seule chose que l'on identifie c'est la manière dont les acteurs jouent le jeu. Rien de plus.

RECRUTEMENT : ABYMES ET ILLUSIONS

Les recruteurs se sont construits au fil du temps une fiction dans laquelle se jouerait en entretien ou en «assessment» l'identification de la nature profonde, pour ne pas dire de l'identité, du candidat. Tour à tour neuro-scientifiques, physiognomonistes, «profilers», nos DRH ont souvent perdu de vue que leur fiction n'est que cela : une fiction. Et que l'ensemble du processus de recrutement n'est rien d'autre qu'un jeu, une simulation de la réalité. La situation est d'autant plus paradoxale et amusante qu'oubliant la nature ludique de l'exercice qu'ils contribuent à animer, ils recourent de plus en plus au jeu comme outil, ce que l'on appelle en globish la «gamification». Jolie mise en abyme : les joueurs qui ont oublié qu'ils jouent à un jeu s'inventent des jeux pour renouveler la partie... Bienvenue dans la Matrice...

Il faut dire que nos DRH ont des excuses. On ne cesse de leur proposer des tests de personnalité, des outils de profilage et des méthodes d'assessment de plus en plus sophistiquées (même si la plupart du temps, elles sont frappées de tares méthodologiques fatales) qui leur donne le sentiment que le recrutement est désormais une discipline scientifique. Alors après avoir vu débarqué la neuro-science dans la salle d'entretien, rien de surprenant que l'arrivée de l'IA leur fasse perdre le peu d'esprit critique qu'ils leur restent encore.

ALORS LE RECRUTEMENT, UN JEU DE DUPE ?

Si l'on persiste dans l'ambition de découvrir la «vraie identité» des candidats que l'on évalue, la réponse est indéniablement positive. Le recrutement est un jeu de dupes. Pour sortir de cette illusion, il nous faut relire les premières lignes de l'ouvrage incontournable d'E. Goffman «La mise en scène de la vie quotidienne» paru en 1973 :

«Lorsqu'un individu est mis en présence d'autres personnes celles-ci cherchent à obtenir des informations à son sujet ou bien mobilisent les informations dont elles disposent déjà. Elles s'inquiètent de son statut socio-économique, de l'idée qu'il se fait de lui-même, de ses dispositions à leur

égard, de sa compétence, de son honnêteté, etc. Cette information n'est pas recherchée seulement pour elle-même, mais aussi pour des raisons pratiques : elle contribue à définir la situation, en permettant aux autres de prévoir ce que leur partenaire attend d'eux et corrélativement ce qu'ils peuvent en attendre. Ainsi informés, ils savent comment agir de façon à obtenir la réponse désirée.»

Tout est dit : le décor de la scène de théâtre est planté, l'argument donné, le rôle des acteurs déterminé et les masques qu'ils sont appelés à porter, distribués.

Mais au fait pourquoi les acteurs portent-ils des masques, plutôt que d'être spontanés et authentiques ? Parce que toute organisation – c'est même sa raison d'être – impose à chacun une civilité qui, sous la forme de règles tacites ou explicites, permet l'interaction et la coopération, précisément parce que loin d'y être soi-même, on y joue un jeu, on y remplit une fonction, et on y porte des masques : «le port du masque est l'essence même de la civilité. Le masque permet la pure sociabilité, indépendamment des sentiments subjectifs de puissance, de gêne, etc. de ceux qui les portent. La civilité préserve l'autre du poids du moi». La civilité est la condition de la coopération rendue possible par le fait que j'ai face à moi des «étrangers». Tomber le masque, c'est s'imposer aux autres. Tomber le masque, c'est rompre le jeu et se mettre en danger en s'exposant.

Recruteurs et recrutés jouent un jeu dont on ne sort pas. Dès l'instant où l'on rédige sa lettre de motivation, le jeu commence. Il se poursuit en entretien ou en assessment. Et il prend toute sa signification et son ampleur, le jour où l'on entre dans l'organisation après avoir été «recruté».

Managers et recruteurs n'oublions jamais que ce que nous évaluons, ce ne sont pas les «vrais individus» ou la réalité de la vie d'une organisation, mais des acteurs et des jeux. Rien de plus. C'est déjà beaucoup.

Christophe Genoud



COMMENT BOOSTER ET AMÉLIORER SES RECRUTEMENTS ? ET SI ON SE CONCENTRAIT SUR LES FONDAMENTAUX ?

RETOUR AUX FONDAMENTAUX



MARIE-SOPHIE **ZAMBEAUX**

Responsable du pôle recrutement du
département des Yvelines



Pas un jour ne passe ou presque sans que les médias n'évoquent les difficultés de recrutement sévissant actuellement en France et touchant tous les secteurs d'activité confondus. Ce sont ainsi 58% des recrutements qui sont jugés difficiles par les entreprises selon l'enquête Besoins en Main d'œuvre 2022 de Pôle Emploi avec une hausse de 13% des difficultés par rapport à 2021. 58%, c'est tout simplement vertigineux !

Alors que faire ?? Confrontées à ces difficultés, les organisations se creusent les méninges et redoublent d'inventivité afin de se démarquer, d'accroître leur attractivité et de recruter plus aisément. Elles sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers le «recrutainment», contraction de recrutement et d'entertainment. Elles ont ainsi recours à des «escape game», des serious games, des tournois de poker, des matchs de badminton, des séances d'escalade, des rébus....

Le but ? Observer les candidats dans un cadre moins formel afin de faire tomber les masques pour se faire une meilleure idée de leur «soft skills» et de leur personnalité tout en prodiguant une expérience candidat innovante et différenciante.

Au risque de passer pour une grincheuse, je ne valide globalement pas ces méthodes et regrette que la volonté de se démarquer à tout prix s'apparente de plus en plus à un concours Lépine des idées les plus décalées sans prise en compte des réels impacts sur l'expérience candidat et surtout sur la validité de l'évaluation des compétences.

A la question que faire ?? Je ferai donc la réponse diamétralement opposée à savoir ne cherchez pas à vous démarquer pour vous démarquer et à réinventer la roue mais, au contraire, revenez aux fondamentaux du métier de recruteur.

Bref, back to basics... Vous ne trouverez donc point ici de «recettes miracles» mais des recommandations souvent simples et frappées au coin du bon sens permettant d'améliorer la qualité de vos recrutements tout en préservant l'expérience candidat.

Petit tour de ces leviers rapidement activables :

1 Réalisez systématiquement un recueil du besoin de recrutement avec l'identification des critères pertinents

Mon premier conseil pour améliorer vos recrutements c'est, tout simplement, de prendre le temps nécessaire pour définir comme il se doit votre besoin de recrutement.

Une mauvaise définition du besoin est, en effet, la principale cause d'échec des recrutements. Dans une majorité écrasante des cas, lorsqu'un recrutement s'enlise et patine, c'est parce que la définition du besoin en recrutement est déficiente à savoir : minimaliste ou inexistante, trop légère, trop générique, trop ambitieuse voire irréaliste, trop confuse ou bien encore n'établissant pas un modus operandi clair entre les différentes parties prenantes.

Or une bonne définition du besoin est cruciale car elle conditionne toutes les étapes du process de recrutement et, in fine, la qualité même du recrutement.

Aussi, ne vous précipitez pas et ne prenez pas à la légère cette étape. Mais, au contraire, faites en sorte qu'aussi bien vos recruteurs que vos hiring managers ou donneurs d'ordre investissent le temps et l'énergie nécessaire pour co-construire le descriptif du poste et identifier les critères de sélection et de recrutement pertinents.

Car oui, la définition du besoin de recrutement ne relève pas de la seule responsabilité du recruteur ou bien du manager mais bien des deux parties. Ne dit-on pas qu'il faut être deux pour danser le tango ?

Cela étant dit, comment définir concrètement les bons critères de sélection et de recrutement ? Comment éviter de tomber dans le piège de critères génériques, flous voire non liés directement à l'emploi à pourvoir et donc inutiles ?

Je vous recommande tout particulièrement d'employer la méthode des incidents critiques qui permet d'«accoucher» des bons critères.

Méthode des incidents critiques, quesako ? Décrivez pour la première fois par John

C. Flanagan en 1954 [1], la méthode des incidents critiques est une technique qualitative d'interview ayant pour but de collecter, d'identifier et de classer les comportements associés aux succès ou aux échecs de l'activité humaine.

Appliquée au recrutement, elle consiste à demander aux personnes jugées pertinentes (hiring manager, personne occupant actuellement le poste à pourvoir ou l'ayant occupé précédemment, N+1 direct...) de fournir des exemples concrets de situation vécues au cours desquelles le comportement même du collaborateur au poste pour lequel on cherche à recruter a été particulièrement efficace ou inefficace, bref a permis au collaborateur de surperformer ou de sous-performer.

Ces incidents critiques sont donc aussi bien positifs que négatifs.

2 Soignez votre annonce de recrutement

Une fois votre besoin de recrutement clairement défini, vous êtes en mesure de passer à l'étape suivante et d'activer une nouvelle arme redoutable à votre disposition à savoir votre annonce de recrutement.

Premier point de contact potentiel avec les candidats et point de départ de votre expérience candidat, votre offre d'emploi vous annonce, littéralement, et se doit donc d'être placée au cœur même de votre dispositif de recrutement.

Aussi, je ne saurais trop vous recommander de soigner tout particulièrement la qualité de vos annonces et de leur accorder toute l'attention nécessaire.

Tout commence par l'intitulé même de votre poste. Evitez le jargon, les appellations ou bien les acronymes propres à votre organisation. Cela a malheureusement pour effet de rendre votre intitulé incompréhensible pour un candidat externe à votre structure.

Optez, au contraire, pour l'intitulé le plus clair, classique, «commun» et explicite possible correspondant au titre de poste utilisé le plus largement sur le marché. Votre annonce sera ainsi plus largement consultée par les candidats et vous maximiserez vos

chances que des candidats pertinents postulent. Consultez Google Trends pour vous conseiller sur les titres les plus utilisés.

Évitez également les titres de poste «fun» ou décalés du style «ninja de la programmation» ou bien encore «rockstar des ventes». Si l'idée sous-jacente de vous démarquer est légitime, l'intitulé du poste n'est clairement pas l'endroit où le faire et vous aurez d'ailleurs amplement la possibilité de faire preuve de créativité dans le corps même de l'annonce.

Comment capter alors l'attention d'un candidat dès le titre d'une offre d'emploi et comment lui donner envie de cliquer pour découvrir l'annonce en entier ? Mon conseil : rajoutez à votre titre au moins 2 éléments indispensables tels que la localisation ou bien le type de contrat, par exemple, «Chargé de recrutement H/F - Paris- CDI». Indiquer la localisation permet un meilleur référencement sur les plateformes diffusant des annonces.

Une fois le titre optimisé, veillez à décrire les missions et les compétences recherchées de la manière la plus authentique et contextualisée possible. Gardez en tête que les candidats doivent, à la simple lecture de votre annonce, identifier si ce poste leur correspond ou non et s'ils veulent in fine postuler.

Il faut donc que vous leur permettiez de se projeter dans le poste à pourvoir, d'en cerner les enjeux ainsi que le réel périmètre d'intervention et de percevoir ce qui différencie ce poste chez vous versus ce même poste ailleurs.

La projection est, en effet, au cœur de toutes les annonces de recrutement.

Pour ce faire, contextualisez au maximum votre annonce en n'hésitant pas à donner des détails concrets sur les missions à remplir afin qu'elles ne soient pas trop génériques ou langue de bois et mettez l'accent sur les spécificités en précisant, par exemple, le nombre de personnes à manager, la volumétrie de recrutements ou des demandes à gérer, le montant du budget confié, les outils mis à disposition, les contraintes particulières, etc.

Autre recommandation : indiquez la rémunération proposée ! Cela vous permettra de vous démarquer facilement

puisque seulement 30% des annonces mentionnent systématiquement la rémunération alors que 87% des candidats interrogés, selon une enquête HelloWork de mai 2022 [2], disent vouloir connaître le salaire avant de postuler. Parmi les éléments accompagnant l'offre d'emploi, le salaire proposé est même l'élément le plus demandé par les candidats.

D'ailleurs, signe des temps, Indeed a décidé, début septembre 2022, de rendre obligatoire la mention de la rémunération sur les offres d'emploi que diffuse la plateforme.

Mentionnez également si le poste que vous proposez comprend ou non du télétravail. C'est une information très recherchée par les candidats mais qui est encore trop souvent absente. Le Directeur Général d'Indeed, Matthieu Eloy affirmait ainsi en septembre 2022 que seulement 7% des offres d'emploi en France indiquaient la possibilité de télétravail». Déconcertant...

Enfin, résistez à la tentation de survendre votre poste et votre organisation mais restez authentiques et fidèles à la réalité. Survendre n'est jamais la solution mais générera plus de déceptions qu'autre chose et se retournera contre vous.

3 Facilitez au maximum l'acte de candidature

«80% des candidats pensent que l'expérience de candidature est un bon indicateur de la manière dont une entreprise traite ses salariés.» [3]

Aussi, ne transformez pas l'acte de candidature en parcours du combattant mais, au contraire, ayez à cœur de le simplifier au maximum et de le rendre le plus fluide possible idéalement en 5 clics maximum.

Mes recommandations :

- *N'imposez pas la création d'un compte candidat qui agit souvent comme un repoussoir. Les candidats ne sachant pas les informations qui leur seront par la suite demandées peuvent prendre «peur» et ne pas aller jusqu'au bout de leur candidature ;*
- *Privilégiez les candidatures en un clic ou «one-click apply» en anglais qui génèrent en moyenne 50% de*

candidatures en plus pour les annonces équipées de ce processus [4]. Il s'agit selon Digital Recruiters du «rêve du candidat» [5] ;

- Si la candidature en un clic n'est pas possible, veillez à simplifier au maximum les formulaires de candidature afin qu'ils ne soient pas trop chronophages à compléter et de minimiser le taux d'abandon de la démarche de candidature. Selon plusieurs études 60 % des candidats abandonneraient le processus de candidature s'ils jugent la démarche trop longue et compliquée ;
- Evitez au maximum de demander au candidat de ressaisir des informations ;
- Ne demandez que les informations essentielles et restez en-dessous de la barre des 6 questions car au-delà les abandons se multiplient et d'autant plus s'il s'agit de questions ouvertes «nécessitant que le candidat rédige lui-même ses réponses». [5]
- Adaptez votre processus pour les candidatures sur mobile qui représentent plus de 86% des candidatures ;
- Présentez dès l'offre d'emploi les étapes du processus de recrutement si les candidats sont retenus : ils sont, en effet, 66% à vouloir en savoir plus et ce dès l'annonce de recrutement. Pourtant 1 recruteur sur 5 seulement se plie à cet exercice de transparence. Préciser le processus de recrutement vous permet donc de vous démarquer facilement et aisément, pourquoi s'en priver !?

4 Définissez et mettez en place un processus de recrutement le plus objectif possible

- Les processus de recrutement offrant un formidable terrain de jeu aux biais cognitifs en tout genre ainsi qu'au «bruit» [6], il est indispensable de mettre en place quelques garde-fous afin de réduire au maximum leur impact et de tendre vers un recrutement le plus objectif, juste et qualitatif possible :
 - Provoquez une réelle prise de conscience de l'existence des biais cognitifs et du bruit chez toutes les parties prenantes du recrutement au sein de votre organisation et démontrez-leur la manière dont ils impactent leur activité au quotidien et leurs décisions de sélectionner, de

rencontrer et enfin d'adresser une proposition d'embauche à tel ou tel candidat.

- Abandonnez l'entretien traditionnel non structuré ou «entretien traditionnel» et reléguez-le au rayon des pratiques désuètes qui ont fait leur temps. L'entretien traditionnel - qui se taille pourtant la part du lion en France - est, en effet, jugé par de nombreuses études comme la plus mauvaise méthode envisageable.

Voilà des années et des années que les études sur la sélection du personnel se suivent et se ressemblent aboutissant toutes à la même conclusion à savoir que l'entretien structuré est nettement plus valide pour prédire la performance future d'un candidat que l'entretien non structuré [7]. La supériorité de l'entretien structuré vient d'ailleurs d'être redémontrée et réaffirmée avec la parution d'une étude en décembre 2021[8] sacrant l'entretien structuré comme la meilleure technique pour évaluer les candidats, tout simplement !

Structurez au maximum votre processus de recrutement : outre l'entretien de recrutement, c'est la globalité même du processus de recrutement qu'il convient de structurer afin de tendre vers le recrutement le plus objectif et qualitatif. Pour ce faire :

- Décomposez l'évaluation d'un candidat en plusieurs évaluations distinctes sur des critères précis définis en amont. Il convient donc, vous l'aurez compris, d'éviter à tout prix d'évaluer de manière globale et holistique un candidat car les biais seraient alors à leur comble. Il faut, au contraire, recourir à plusieurs évaluations distinctes du candidat quant à sa pertinence sur chacun des critères de recrutement établis pour le poste à pourvoir ;
- Définissez en amont un système d'évaluation clair et recourez à une grille d'évaluation rigoureusement construite où chaque critère est évalué de manière indépendante ;
- Faites intervenir différentes personnes afin de tirer parti du jugement de plusieurs interlocuteurs mais veillez à ce que l'expression, la collecte et l'agrégation de ces avis soient faites de manière structurée et totalement indépendante afin de contrer le biais de cascade ou le fameux «effet de conformisme de groupe».

5. Répondez à tous les candidats & donnez-leur de la visibilité

Enfin, cela semble évident mais tenez informés, donnez de la visibilité et répondez à tous vos candidats et ce dans un délai raisonnable.

Cela commence par l'accusé de réception : selon l'enquête HelloWork de mai 2022 [2], 95 % des candidats jugent ce message important ou très important alors que seulement 66 % des recruteurs en envoient un de manière systématique.

Accusez donc de manière systématique de la réception des candidatures et vous vous démarquerez ainsi aisément des 1/3 de recruteurs qui ne le font pas automatiquement et, cerise sur le gâteau, évitez les réponses froides et impersonnelles du genre «si vous n'avez pas reçu de réponse de notre part sous 3 semaines, considérez que votre candidature n'a pas été retenue»... Ce genre de réponse suscite de plus en plus d'agacement chez les candidats. Aussi, personnalisez au maximum les échanges avec vos candidats. C'est un fort enjeu de démarcation.

Sachez que le délai jugé acceptable pour recevoir une réponse est d'une semaine pour 1 postulant sur 3 et de 2 semaines pour 49 % d'entre eux.

Les candidats sont également très friands d'informations concernant le déroulement du processus de recrutement (nombre d'entretiens, méthodes d'évaluations, délai global...). Ils sont ainsi 88 % à trouver important de recevoir un message expliquant les étapes du processus de recrutement et le contenu des entretiens. Pourtant, 55 % des recruteurs ne le font jamais. Là encore, vous pouvez assez facilement marquer des points et vous distinguer de vos concurrents.

Enfin, bien évidemment, recevoir une réponse pour donner suite à leur candidature est primordial pour 97 % des candidats. Pas de scoop retentissant ! Cela semble aller de soi. Mais, là encore, il y a un écart conséquent entre les attentes des candidats et les pratiques des recruteurs puisqu'ils ne sont que 67% à envoyer systématiquement un message quand la personne n'est pas retenue.

Aussi, en donnant une réponse à l'ensemble de vos candidats et qui plus est, une réponse personnalisée, vous réussirez à sortir du lot et à vous bâtir une belle image employeur.

Mais cela ne s'arrête pas là, une fois que votre perle rare a accepté votre proposition d'embauche, maintenez le contact jusqu'à son intégration effective car c'est précisément cette période, entre l'acceptation d'une proposition d'embauche et le démarrage, qui est la période la plus à risque. Le candidat continue, en effet, à être sollicité par de nombreux recruteurs durant toute cette période.

Conclusion

Les difficultés de recrutement ne cessant de s'accroître et de prendre de l'ampleur ces dernières années, il peut être tentant de chercher à se démarquer coûte que coûte en recourant à des méthodes innovantes et différenciantes de recrutement telles que des épreuves d'athlétisme ou bien encore des escape game décalés.

Malheureusement, je suis profondément convaincue qu'il s'agit d'une erreur et c'est diamétralement l'inverse que je vous recommanderai à savoir n'hésitez pas à revenir aux fondamentaux du recrutement et à mettre en œuvre des pratiques et recommandations simples pour que vous puissiez non seulement tirer votre épingle du jeu mais booster et améliorer vos recrutements.

Pour ce faire, réalisez systématiquement un recueil du besoin de recrutement avec l'identification des critères pertinents, soignez votre annonce de recrutement, facilitez le parcours de candidature, définissez et mettez en place un processus de recrutement structuré pour qu'il soit le plus objectif possible et ce tout en veillant à optimiser, à chaque étape, votre expérience candidat.

Mais attention cependant à ne pas vous illusionner ! Ces recommandations ne pourront jamais totalement compenser une rémunération en-deçà du marché, des conditions de travail dégradées ou décalées par rapport aux attentes des candidats ou bien encore une image employeur écornée.

Marie Sophie Rambaux

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

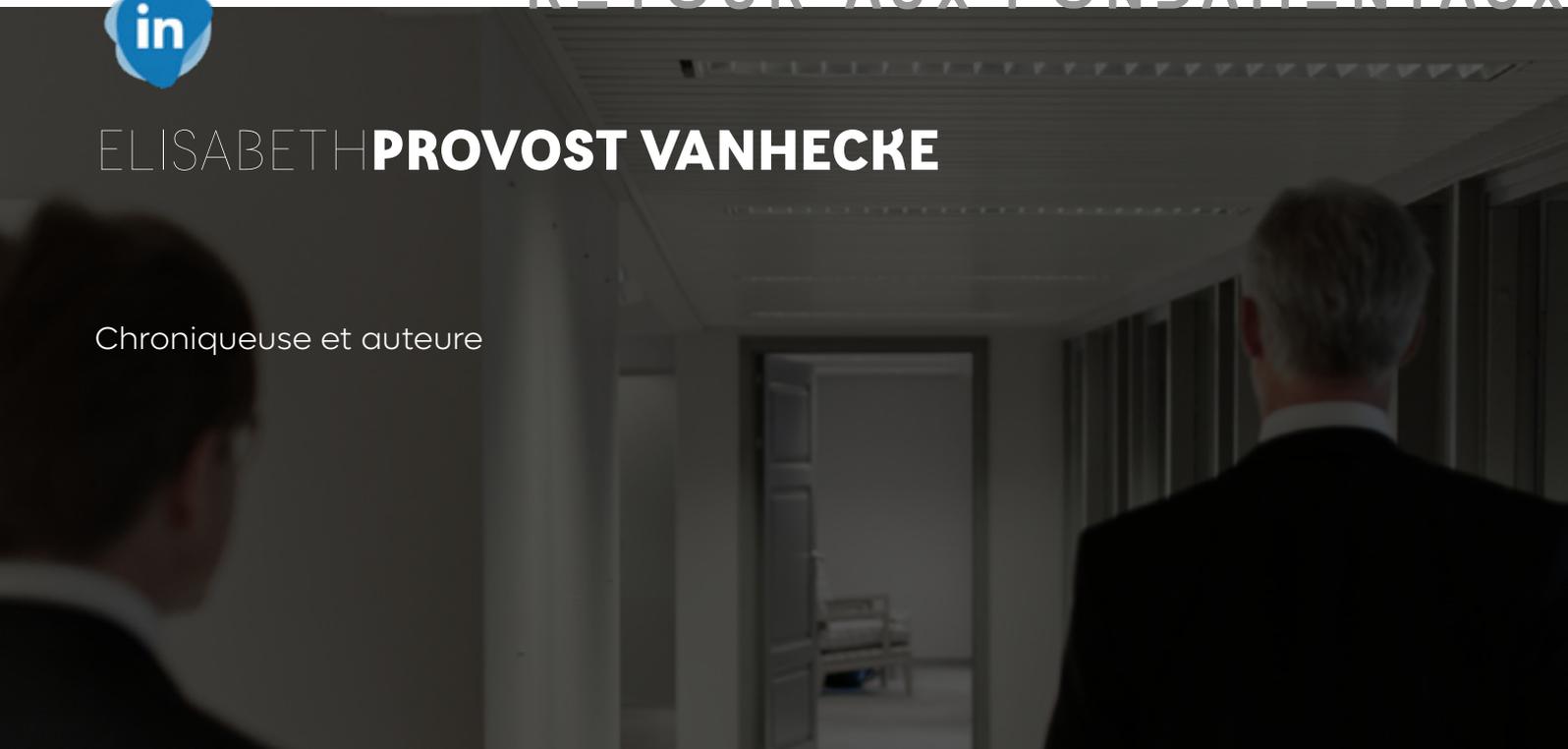
RECRUTER, OU LA RENCONTRE DES PLANÈTES

RETOUR AUX FONDAMENTAUX



ELISABETH **PROVOST VANHECKE**

Chroniqueuse et auteure



***E*ntre l'entreprise et la personne, l'improbable alliance... Pour l'entreprise, identifier en aval des besoins individuels non révélés ne fait pas partie du processus de recrutement. Et pourtant, la soutenabilité de l'emploi en dépend...**

Pour une entité, identifier en aval lors du recrutement, des besoins individuels non révélés, ne fait pas partie du questionnement à propos du profil de poste. Si le travail reste un échange contractuel du type, «rémunération contre obéissance», l'entreprise est un artefact qui ne passera pas sa vie au travail car il n'est pas humain. La personne, si ! Alors ne serait-il pas temps de prendre en compte ses besoins fondamentaux tant pour préserver son intégrité professionnelle que pour favoriser sa performance ?

Pour l'individu, la crise sanitaire a révélé l'importance du rapport au temps et à la distance de l'entreprise. Comme à son habitude, celle-ci a objectivé le phénomène sous la forme d'applications quantitatives du type, mobilité professionnelle ou organisation du travail personnalisée. Une nouvelle pyramide des besoins a vu le jour, et son sommet serait la satisfaction de la recherche du sens au travail. La propension fondamentale de l'individu qui génère la vocation n'a pas même été effleurée !

Classifier, organiser sur un plan collectif ce qui est du ressort de l'intuition ou de l'aspiration de chacun serait un contre sens notable et contreproductif car chacun est unique. Le service des «ressources humaines» sera-t-il prêt à piloter et non conduire la personne suivant son profil de personnalité ? Alors, lors du recrutement, afin de se relier à la complexité humaine, peut-être suffirait-il au recruteur de poser au candidat trois questions «simples» ...

Générer une alliance entre l'entreprise et l'individu, s'inscrit déjà dans les tâches élémentaires de travail

Le terme alliance est symbolique. Selon l'approche systémique, il révélerait l'union probable entre deux personnes, résultat d'un pacte ou d'une entente. L'intention des parties au pacte ou à l'entente serait d'atteindre un but commun dans une interrelation qui le favoriserait.

Peu d'entreprises ont inscrit dans leur statut leur «Raison d'être» comme le permettait la Loi N.O.T.R.E. de 2011. Et pour celles qui l'ont fait, ont-elles actualisé le lien entre leur logique de résultat à court terme et la recherche de «L'Etre social» avec leurs salariés ? En quoi, la poursuite de la rentabilité apporterait-elle un sens au travail à l'individu ?

Pour lui, la perception d'un sens au travail, s'inscrit déjà dans chaque tâche élémentaire. A titre de témoignage, en quoi vérifier le serrage d'un boulon par un robot apporte-il du sens au travail à l'ouvrier de la chaîne de fabrication ? Il y a une vingtaine d'années, j'avais questionné sur son activité un compagnon de l'atelier de montage du prototype de l'avion A380. Il m'avait répondu, presque offusqué : «Madame, je construis un avion !»

TOUT ÉTAIT DIT.

Une des questions éventuelles que pourrait poser le candidat au poste, et à laquelle le recruteur aurait à répondre : en quoi l'action élémentaire de la personne contribuera-t-elle au sens de son travail et à la réussite finale du «but» de l'entreprise ?

La réponse n'appartient pas (seulement) à la mise en place d'un contrat d'intéressement ou au mangement par objectif. Le travail envisagé sera-t-il en capacité de véhiculer ce supplément d'âme qui suscitera chez la personne une adhésion sans faille à son métier ?

La grande oubliée du recrutement, la «propension fondamentale» de l'individu

Ignorée du recrutement (et pas seulement !) la prise en compte des besoins fondamentaux de la personne demeure souvent inconnue. Par la suite, son ignorance sera susceptible de générer un mal-être au travail qui ne pourra pas être soigné car sa cause restera inconnue.

Pour témoigner du phénomène, l'exemple d'un centre de formation dont l'activité principale était la «réinsertion» de cadres au chômage. Sa population était composée en majorité d'ingénieurs de plus de 50 ans confrontés à l'argument de l'âge, avancé par les recruteurs ; et aussi de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur qui, malgré tous leurs efforts, n'avaient pas trouvé d'emploi.

La logique compétence les avaient amenés à rechercher un poste équivalent ou connexe à celui précédemment exercé ou pour lequel ils avaient obtenu leur diplôme. Jusqu'au moment où, confrontés à leurs difficultés, avec l'équipe pédagogique, nous décidions d'aller plus loin que les évidences de la compétence. Et d'explorer, avec l'accord des personnes concernées, leur «propension fondamentale».

Loin de nous l'idée de décortiquer le profil psychologique des stagiaires ! Simplement, d'explorer avec eux ce qui les inciterait à choisir une orientation plutôt qu'une autre.

Pour exemple, un ingénieur stagiaire au chômage, s'était orienté vers le domaine de la chimie et avait occupé un emploi dans une grande entreprise. Rapidement, il avait compris qu'il manquait quelque chose d'essentiel à la façon dont il occupait son poste. Spontanément, dans un organisme tiers faisant le lien entre les entreprises et le conseil en production de

produits chimiques, il avait reconfiguré son activité en public relation. Sa «propension fondamentale» était son goût pour l'interrelation. Dans l'institution, il avait créé ex nihilo, les circonstances de situations favorables pour renseigner les responsables d'entité. Le domaine de la chimie lui servait de prétexte pour satisfaire son but, rendre service.

Après avoir identifié sa «propension fondamentale» et l'avoir aidé à la transposer dans d'autres activités dont la compétence clé était la qualité de l'interrelation ; il retrouva un poste bien éloigné du précédent, dans un cabinet d'affaires !

Au centre de formation, les exemples de retour à l'activité furent nombreux à révéler des «erreurs de casting.» Ainsi :

- *L'ingénieure qualité avait confondu l'ingénierie cognitive des procédures et celle de la main pour la décoration intérieure ;*
- *La pharmacienne du back office dont le talent d'organisatrice fut reconfiguré dans l'événementiel ;*
- *Ou le jeune diplômé en génie civil qui avait horreur de travailler à l'extérieur. Sa propension fondamentale était d'exercer une activité de bureau ce qui le prédisposait au poste d'ingénieur conseil, et non à celui de maître d'œuvre sur les chantiers.*

Le constat fut simple. En amont de toute orientation de carrière, et pour que son emploi soit supportable pour lui ; la compétence et le diplôme résultaient déjà de la satisfaction de la «propension fondamentale» de l'individu !

Le mariage entre compétence, diplôme et propension fondamentale porte un nom : la vocation. De la vocation au mal-être au travail, il existe toutes les nuances d'un emploi qui comblera peu ou prou sa propension fondamentale !

Une autre question à laquelle aurait à répondre le recruteur, en quoi le poste proposé satisfera-t-il l'aspiration la plus importante du candidat ?

LE RAPPORT AU TEMPS, ÉLÉMENT STRUCTURANT LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL

La crise sanitaire a redécouvert le travail à distance comme substitut à l'emploi domicilié au siège de l'entreprise. Et cette distance a parfois résolu les difficultés relationnelles de la personne avec son manager ou ses collègues. Paradoxalement, le salarié s'est octroyé une plus grande liberté d'organisation de son temps de travail malgré des consignes données à distance qui se faisaient plus prégnantes... Pour l'individu, l'effet ressenti fut à l'origine du sentiment d'une plus grande autonomie envers l'entreprise.

Le rapport au temps est personnel et chacun à le sien. Il n'est en aucun cas un obstacle à l'accomplissement de la tâche. C'est un élément structurant de l'activité de la personne qui doit être satisfait à moins de mal vivre son travail.

LE RAPPORT AU TEMPS PEUT REVÊTIR DES ASPECTS VARIÉS.

Pour exemple, l'employée au guichet d'une institution, n'arrivait pas à gérer la somme d'informations qui lui arrivait dans le même espace de temps : la gestion de la file d'attente des usagers ; la prise en compte de leurs demandes individuelles ; ainsi que les téléphones, les mails ou les visites des collègues. Et ce, malgré toutes les formations à la gestion du temps (réputées) adaptées qu'elle avait suivies. Son poste lui imposait un rythme rapide et simultané quand son rythme intérieur était successif et long.

Consciente de cet état de fait, la direction de l'agence décida de faire un essai et madame B... occupa un bureau fermé où on lui confia des dossiers contentieux. Elle accomplit alors des miracles de performance !

Suivant leur rapport au temps, rapide ou long, les emplois de la logistique, des transports, de l'étude de dossier ou de l'analyse conviendront ou pas à la personne. Suivant sa préférence temporelle, l'individu se situera plutôt dans le passé



tels les archivistes ou les historiens ; dans le présent tels les commerciaux ou les contrôleurs aériens ; ou dans le futur tels les responsables projet ou les innovateurs de la R&D. Certains managers peuvent s'étonner de la révélation d'une compétence lors d'un projet. Le rapport au temps de la personne y est souvent pour quelque chose !

Se tromper de temporalité est dramatique pour la santé mentale. La personne ne comprendra pas forcément l'origine de son mal-être et l'imputera peut-être à des causes (externes) telles les conditions de travail. Quand la raison des difficultés est interne, le rapport au temps.

Si, pour des contraintes économiques, on ne choisit pas toujours son emploi, il est essentiel d'alerter à quel moment le point d'équilibre de la somme d'informations que l'on peut traiter dans le même espace de temps est dépassé. Ainsi qu'identifier sa préférence temporelle pour ne pas se tromper de métier ! Le Burn out ou les RPS sont les résultantes obligées de l'erreur de casting du rapport au temps !

Afin d'identifier la préférence temporelle du candidat, le recruteur pourrait lui poser une question analogue à la suivante : quelle est la période de sa vie qui le marque le plus ? Complétée par : apprécie-t-il l'exécution d'un grand nombre d'opérations dans le même temps ?

Si l'individu accepte de répondre aux trois questions simples formulées ci-dessus, «la balle sera dans le camp» de l'entreprise. En tiendra-t-elle compte ? Les arrêts de travail lui coûtent sans doute plus cher que de satisfaire les besoins fondamentaux de ses salariés !

De facto, du recrutement aux RPS, c'est toute l'organisation du travail qui serait désormais interrogée !

Elisabeth Jonost Vanhecke

M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;
- gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH
- Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;
- Consultant RH international



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

L'ÉMOTION : LA RÉPONSE DURABLE AUX ENJEUX DE RECRUTEMENT



RETOUR AUX FONDAMENTAUX

STEPHANE **BARBOT**

NATHALIE **LEMESLE**

Stéphane Barbot - DG et co-fondateur de LE MUST Employer, 1er label de fierté d'appartenance des collaborateurs

Nathalie Lemesle, DRH Schiaparelli et co-fondateur de LE MUST Employer.

L'ombre de la grande démission s'inviterait-elle sur le marché de l'emploi français ? 42% des moins de 35 ans affirment n'avoir jamais eu autant envie de quitter leur job qu'aujourd'hui. 58 % des cadres seraient prêts à démissionner. Face au bruit fracassant des départs, les entreprises s'évertuent à trouver mille et une idées pour faire briller leur marque employeur.

Une vaine déperdition d'énergie, puisque 6% seulement des salariés français se disent engagés. Ces indicateurs nous exhortent à revoir le contrat social hérité de l'ère fordiste, afin de revenir à l'essentiel, "l'affectio societatis" : ce qui unit vraiment les salariés à leur entreprise. Repensons et réhabilitons le rapport émotionnel au travail pour en faire un outil d'engagement, et par extension, un levier de recrutement durable. Décryptage et pistes d'action pour créer une marque employeur à fort impact émotionnel.

UN RAPPORT AU TRAVAIL PLUS AMBIVALENT ET COMPLEXE

Les phénomènes - réels ou fictifs - de "Big quit", "great resignation" ou encore le très viral #quietquitting mettent en lumière un point crucial : le rapport au travail se métamorphose après une pandémie sans précédent, une crise sociale latente et l'instabilité du climat géopolitique. Le lien entre les actifs et leur entreprise se fragilise : seuls 52 % des Français apprécient leur job. Pire, 54 % des personnes interrogées pour l'enquête réalisée par Les Makers-IFOP perçoivent

leur travail comme une contrainte. Selon Maria Kordowicz, professeure adjointe de comportement des organisations à l'université de Nottingham, ce désamour serait lié à l'insatisfaction grandissante ressentie au travail (Courrier international). En effet, en 1993, 54% des actifs considéraient qu'entre ce qu'ils donnaient d'eux-mêmes (temps, compétences...) et ce qu'ils "retiraient" de leur travail (argent, reconnaissance...), il existait une forme d'équilibre. Aujourd'hui, seuls 39% estiment que la relation est équilibrée. 48% se jugent perdants.

Comment combler cet inquiétant écart qui se creuse entre attentes salariales et offre de travail ? Il est indispensable de questionner les leviers de l'engagement afin de bâtir un lien nouveau entre salariés et employeurs, à la fois plus authentique, solide et humain. En effet, l'accord datant de l'ère industriel promettant "stabilité contre salaire", fondé sur une logique homo economicus, semble inépuisable pour engager les équipes et attirer des talents en quête de sens et d'utilité. Selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), le sens au travail a progressé au plus fort des contraintes sanitaires : en janvier 2021, près de 20 % des actifs ont déclaré ressentir un plus grand sentiment d'utilité ou de fierté à l'égard de leur travail. Une autre équation est possible : réhabiliter l'émotion dans les rapports professionnels afin de relancer les "drivers" profonds des individus envers un projet, un employeur ou une marque.

OSER L'ÉMOTION POUR MIEUX RECRUTER : L'ÉQUATION GAGNANTE ?

Comment (re)placer l'émotion dans l'environnement de travail et la mettre au service du recrutement ? Le modèle de Meyer et Allen est particulièrement intéressant car il met en lumière l'identification et l'attachement émotionnel à l'entreprise comme vecteur d'engagement. Les deux chercheurs parlent "d'un lien psychologique unissant l'employé et l'organisation, et rendant l'employé moins susceptible de quitter cette dernière volontairement" (Allen et Meyer, 1996). Plus globalement, ils distinguent trois composantes de l'engagement organisationnel :

- *L'engagement affectif se traduit par une implication, un attachement émotionnel et une identification à l'organisation,*

- *L'engagement normatif reposant sur une attitude de loyauté envers l'entreprise. Il sous-tend un sentiment d'obligation morale à son égard,*
- *L'engagement calculé s'appuie sur la perception du salarié quant aux coûts associés à une rupture du contrat de travail : il s'agit du calcul coût-risque lié au fait de rester ou non.*

Pour résumer : un fort degré d'engagement affectif est essentiel car il génère une meilleure performance individuelle et collective (Meyer et Allen, 1997), une plus grande propension à adopter des comportements d'entraide, d'esprit d'équipe, altruistes et civiques (Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002 ; Riketta, 2002), ainsi qu'une réduction de l'absentéisme (Meyer et al., 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990).

Quels effets sur le recrutement ? Un collaborateur manifestant un fort attachement affectif à son organisation s'identifie naturellement aux missions et valeurs de celle-ci. Il s'implique davantage dans son travail : il est fier de faire partie de l'entreprise et souhaite continuer à être un contributeur actif. Ces profils adoptent souvent une posture spontanée et naturelle "d'ambassadorat", avec des effets collatéraux non négligeables sur le recrutement : ils parlent positivement de leur travail à leur réseau. Rappelons que 78 % des internautes font davantage confiance à leurs pairs qu'à la communication institutionnelle. Cet "ambassadorat" viral, est un formidable levier d'attractivité et de crédibilité pour recruter.

LA FIERTÉ D'APPARTENANCE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE RH

L'enjeu est donc de construire une stratégie RH fondée sur cette fierté d'appartenance, pour en faire une caisse de résonance authentique de la marque employeur. Commençons par définir le lien d'appartenance, une notion issue de la psychologie humaniste. Ce dernier l'avait évoqué dans sa fameuse pyramide comme un besoin fondamental. Dans la sphère corporate, il s'agit de l'attachement des collaborateurs à leur environnement professionnel au sens large : direction, collègues, espaces de travail, missions, engagement... Ces attributs leur donnent le sentiment de faire partie d'un groupe social. Une étude LinkedIn sur les attentes des candidats avait mis en avant les vecteurs

essentiels qui contribuent au sentiment d'appartenance. En tête du podium, « la reconnaissance pour mes réalisations », « l'opportunité d'exprimer librement mes idées », « sentir que mes contributions sont valorisées en réunion », à égalité avec le fait de pouvoir être eux-mêmes dans leur environnement de travail.

Ainsi, chaque entreprise doit trouver ses propres ressorts afin de nourrir cette fierté d'appartenance latente. Cela peut être les engagements RSE comme chez Saint-Gobain Distribution Bâtiment France : "Le point commun de tous nos collaborateurs est leur fierté de faire partie d'un Groupe porteur de sens : Saint-Gobain est le leader mondial de la construction durable. Guidé par sa raison d'être « Making the world a better home », Saint-Gobain produit et distribue des matériaux et services respectueux de l'environnement. Depuis leur lieu de travail, ils contribuent à améliorer le quotidien de chacun tout en prenant soin de la planète", explique Laetitia Sylvestre, Responsable Marque Employeur et Communication RH.

L'univers du luxe est aussi un environnement où la fierté d'appartenance est extrêmement prégnante. Les raisons sont multiples d'après Cécile Prévost, Directrice des ressources humaines chez Ritz Paris : "Les salariés sont très attachés à notre maison : nous parlons souvent de la famille Ritz, comme d'une seconde famille. De plus, les personnes qui rejoignent les métiers du service du luxe partagent les mêmes valeurs et compétences humaines dans le but de servir nos clients et personnaliser le service au maximum. Ceci participe à la consolidation du lien et de la fierté d'appartenance. Puis, l'ascenseur social est possible chez nous : les collaborateurs restent longtemps car ils peuvent évoluer. C'est aussi un levier de fierté".

Le leadership, la culture ou la reconnaissance sont aussi des moteurs de fierté : « Chez Kaufman & Broad, le sentiment d'appartenance est un des leviers de la performance. Nous avons plusieurs leviers : un leadership présent pour guider et inspirer, une culture d'entreprise clairement définie, une considération et une reconnaissance envers les collaborateurs, un travail collaboratif avec un objectif commun sont pour nous le terreau d'un sentiment d'appartenance fort et impactant », souligne Fabrice Gitton, responsable communication interne, marque

employeur, relations écoles.

RECRECUTER GRACE A LA FIERTÉ D'APPARTENANCE : COMMENT SE LANCER ?

- Identifier le sentiment d'appartenance de vos salariés : il s'agit de comprendre les ressorts internes de la fierté interne. Comment ? À travers des enquêtes internes ou des indicateurs tels que l'eNPS, l'employee Net Promoter Score, qui mesure la propension des salariés à promouvoir leur employeur. En complément, le label " Le MUST Employer" propose un décompte public de la fierté d'appartenance en suggérant aux salariés d'afficher leur fierté sur leur profil LinkedIn. À travers un bandeau #Fier sur leur photo ou leur "cover", chacun est libre d'exprimer ce qui le lie à son entreprise.
- Bâtir une culture en résonance avec ce lien affectif : le sentiment d'appartenance découle d'une culture d'entreprise forte, vécue et ressentie par les collaborateurs. Ils doivent se reconnaître dans les valeurs, les pratiques, l'histoire ou encore l'organisation. Deux axes peuvent être pris : réaliser un audit de votre culture d'entreprise (qu'est-ce qu'elle véhicule ? Est-ce que les salariés s'y reconnaissent ?). En fonction des résultats, une refonte des piliers de votre culture (et leur traduction concrète en dispositifs) pourra être menée avec les salariés via des ateliers collaboratifs.
- Communiquer avec authenticité : l'un des principaux vecteurs de la fierté d'appartenance est une communication efficace, en termes de fréquence et de fond. Il faut libérer les moyens d'expression internes afin d'en décupler les effets auprès des candidats : témoignages, "ambassadorat" sur les réseaux sociaux, prise de parole... Laissez vos salariés faire vivre votre marque employeur, la rendre vivante et à fort impact émotionnel !

Stéphane Barbot & Nathalie Lemesle

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

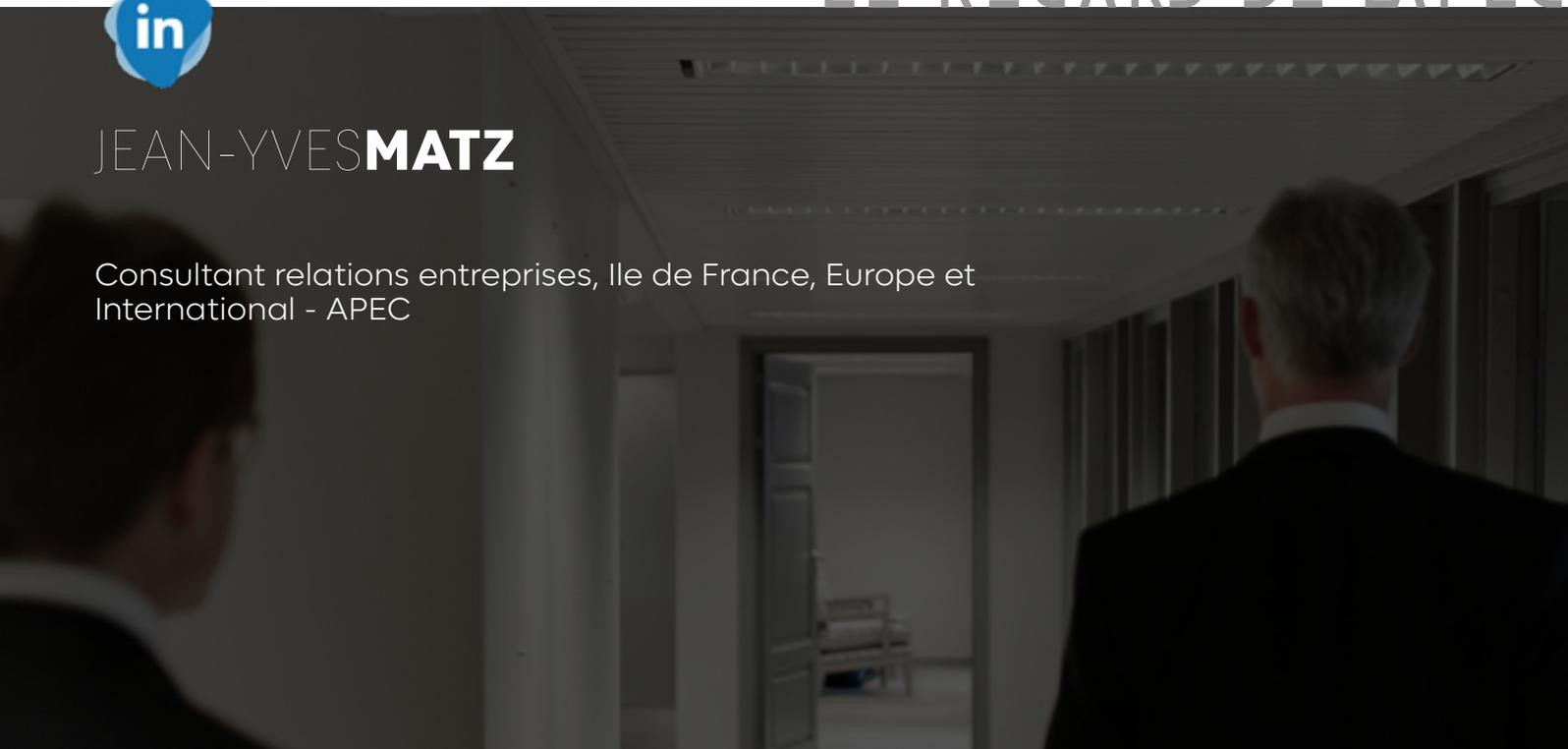
RECRUTER VS RECONVERTIR



LE REGARD DE L'APEC

JEAN-YVES **MATZ**

Consultant relations entreprises, Ile de France, Europe et
International - APEC



Il existe parfois des processus, des organisations, des opportunités existantes depuis longtemps comme EURES (EUROpean Employment Services) et qui sont méconnues de nos concitoyens qui pourraient en profiter.

La preuve, savez vous qu'Eures propose sur un énorme maillage de pays une quantité fabuleuse d'offres d'emploi, voici par ordre alphabétique :

1. Allemagne (853714)
2. Autriche (75431)
3. Belgique (442983)
4. Bulgarie (8339)
5. Chypre (2626)
6. Croatie (163157)
7. Danemark (2072)
8. Espagne (56110)
9. Estonie (1957)
10. Finlande (35623)
11. France (711754)
12. Grèce (13241)
13. Hongrie (4464)
14. Irlande (1181)
15. Islande (67)
16. Italie (81)
17. Lettonie (10276)
18. Liechtenstein (451)
19. Lituanie (7968)
20. Luxembourg (4641)
21. Malte (473)
22. Norvège (18133)
23. Pays-Bas (100311)
24. Pologne (18647)
25. Portugal (1909)
26. Roumanie (7)
27. Slovaquie (8148)
28. Slovénie (4667)
29. Suède (76934)
30. Suisse (19073)
31. Tchéquie (106501)

RAPPEL HISTORIQUE

Lancé en 1994, EURES est un réseau européen de services de l'emploi destiné à faciliter la libre circulation des travailleurs. Le réseau n'a eu de cesse que les citoyens européens puissent bénéficier des mêmes possibilités, malgré les barrières linguistiques, les différences culturelles, les obstacles bureaucratiques, la diversité des législations en matière d'emploi et le manque de reconnaissance des diplômes à travers l'Europe. Aujourd'hui cette plateforme regroupe 3,9 millions de postes à pourvoir, 1 million de CV enregistrés et 5000 entreprises actives. Les natures de postes sont particulièrement diversifiés, du plombier au chef de cuisine en passant par le cadre administratif ou l'ingénieur numérique.

UN SITE À VOTRE SERVICE, QUE VOUS SOYEZ RECRUTEUR OU DEMANDEUR D'EMPLOI.

Recruter des travailleurs d'autres pays de l'Espace économique européen (EEE) permet aux entreprises de trouver des travailleurs motivés et qualifiés, notamment lorsqu'elles se heurtent à une pénurie de main-d'œuvre dans des secteurs particuliers de l'économie de leur pays. Elle peut également contribuer à augmenter les capacités d'innovation et la compétitivité des entreprises. Pour un DRH cependant, le recrutement de travailleurs dans un autre pays européen peut être une tâche difficile pour ceux qui n'en ont pas l'expérience. Par où commencer ? De quoi tenir compte ? Où trouver de l'aide et un soutien ? Le réseau EURES dispose de conseillers de proximité qui peuvent vous aider dans cette recherche et ... c'est gratuit !

Depuis près de 29 ans d'existence, il est étonnant que la France soit quelque peu à la traîne dans l'utilisation de ce dispositif. On peut regretter la complexité du site qui gagnerait à être un peu plus convivial, mais il n'en reste pas moins vrai que dans une situation de métiers pénuriques, ce peut être une solution complémentaire aux recherches des services recrutement des entreprises.

Il nous a semblé avec André Perret, qu'il

était utile de promouvoir ce « service » dans le cadre du dossier recrutement du MagRH, et permettre ainsi aux DRH lecteurs, mais aussi aux étudiants en recherche d'un premier job à l'étranger ou aux seniors en mal de reconnaissance, de tester le site :

https://eures.ec.europa.eu/index_fr

Dans notre situation de mondialisation de l'économie et malgré les tendances observées de retour à une certaine forme de sédentarité, une part non négligeable de la population active n'est pas opposée à l'expatriation européenne. La Commission Européenne propose donc de faciliter la recherche de la mise en relation entre chercheur et demandeur. A noter que la Suisse, l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège se sont jointes à ce dispositif en plus des 27 pays européens. L'objectif pour la Commission est de faciliter la libre circulation des travailleurs en Europe, mais au fil du temps, on peut constater que cette initiative va dans le sens d'une recherche d'équilibre entre les compétences existantes et disponibles et les besoins des entreprises et des pays, de plus en plus compliqués à résoudre si on se limite aux frontières naturelles. En consolidant sa position de partenaire Eures, l'APEC se dote d'une dimension européenne. Pour y parvenir, 3 consultant.e.s développement professionnel conseil aux cadres et un consultant développement professionnel conseil aux entreprises sont actuellement formé.e.s et en cours de certification :

- Clémentine Liberge (Conseil aux cadres)
- Nadia Deacken (Conseil aux cadres)
- Maria Jonsson (Conseil aux cadres)
- Jean-Yves Matz (Conseil aux entreprises)

Pour plus d'informations opérationnelles, vous pouvez contacter ce dernier sur : jean-yves.matz@apec.fr et sur le plan institutionnel jean-francois.rieffel@apec.fr

Maintenant changeons de sujet pour parler d'une actualité brûlante : les seniors. La complexité de cette réflexion est d'une nature souvent liée à la crainte injustifiée de la part de l'entreprise. Alors prenons le temps de se poser les bonnes questions

Pourquoi Recruter un senior 55 ans et + ?



Jean-Yves.matz@apec.fr

Réponse aux objections des entreprises mettre en avant les bonnes raisons pour embaucher un senior

■ COUT & SALAIRE : ils sont chers

- souples sur la rémunération, peuvent ajuster leurs prétentions car moins de besoins financiers, ce n'est pas leur principal moteur pour travailler
- rapidement opérationnels, pas ou peu de besoin de formation, gain de temps dans la phase d'intégration
- Des aides financières et des dispositifs d'accompagnement spécifiques possibles, des formes de collaboration souples : un recrutement pas si coûteux au final (voir point 2)

■ DISPONIBILITE : une disponibilité rapide?

- en recherche active (plus d'1/3 DE) sont disponibles rapidement – utile en cas de recrutement urgent ou avorté ou qui n'avance pas
- une opérationnalité quasi immédiate : connaissance éprouvée dans son domaine du métier, de ses enjeux et problématiques, du marché

■ MANAGEMENT : ils sont difficiles à manager

- possèdent des compétences managériales avérées si nécessaire
- rôle de régulateurs et de fédérateurs dans une équipe, prise de recul et analyse, animateurs et catalyseurs de consensus, souvent un pilier
- passeurs de compétences, ont à cœur de transmettre leurs savoirs, font d'excellents mentors pour l'intégration des jeunes recrues
- savent maîtriser des situations complexes de crise et de stress, garder leur sang-froid, rassurer : apportent stabilité et cohérence au sein des équipes



■ DIMENSIONNEMENT : ils sont surdimensionnés, ils risquent de prendre la place du manager

- ne sont plus carriéristes, n'ont plus rien à prouver, ne cherchent pas la gloire ou les honneurs, veulent se faire plaisir avec moins de pression et plus de confort de travail et de vie
- sont des contributeurs fidèles et loyaux envers l'entreprise et ses dirigeants
- globalement les équipes mixtes fonctionnent mieux, les enjeux de carrière sont différents. Les seniors apportent de la sagesse, ils ont le recul pour accepter un jeune manager. Ils sont rarement au cœur des conflits au bureau et recherchent avant tout une ambiance paisible, un dernier challenge. Ils ne chercheront pas à prendre la place de leur chef. Ils lui seront reconnaissants de leur avoir donné une nouvelle chance professionnelle.

■ RELATIONNEL : ne sont pas des as de la communication

- Ils disposent d'un réseau important de contacts dans leur domaine d'expertise et sur l'écosystème dont pourra bénéficier l'entreprise; ils connaissent les réseaux d'acteurs et les circuits de décision.
- Ils apportent une grande richesse humaine et savent communiquer avec les différents échelons de l'entreprise, leurs échanges sont dénués d'ambition et centrés sur l'efficacité; ils apportent aussi écoute et une certaine liberté de parole.



Réponse aux objections des entreprises

mettre en avant les bonnes raisons pour embaucher un senior

■ **IMPLICATION** : proche de la retraite, implication limitée dans la durée

→ L'âge de la retraite à taux plein a reculé: à 55 ans, il leur reste encore plusieurs années à travailler. Les seniors sont plus disponibles, ils ont de l'expérience, de la maturité, ils donnent le recul nécessaire pour diminuer le stress au travail. Ils apportent une grande richesse humaine.

→ Ils sont fidèles, fiables : ils ne lâcheront pas leur poste une fois leur engagement donné; il ont des valeurs et une conscience professionnelles fortes, le sens des responsabilités

→ tout recrutement comporte un risque de fidélisation sur le moyen terme : n'ayant plus de carrière à construire, les seniors – si le poste et l'environnement de travail leur convient – seront plus enclins à s'inscrire durablement dans le projet de l'entreprise. Ils seront plus difficiles à débaucher, et n'utiliseront pas leur poste actuel comme un tremplin.

■ **MOBILITE** : attachés à leur région, peu mobiles, n'acceptent pas des déplacements

→ Peu de candidats sont enclins à la mobilité géographique; pourtant les seniors sont prêts à changer de bassin d'emploi voire de région, pour un poste au moins équivalent voire supérieure au poste précédent.

→ Plus libres et disponibles familialement, ils acceptent des déplacements réguliers si le poste le nécessite (ex poste de commercial)

→ Sont prêts à composer sur différents paramètres du poste : salaire, temps de travail, niveau de responsabilités, localisation



■ **FLEXIBILITE** : manquent de souplesse, d'adaptabilité, habitudes et méthodes de travail obsolète

→ Flexibles, disponibles et stables, peuvent apporter ou mixer des méthodes nouvelles en puisant dans leurs expériences antérieures, savent s'adapter rapidement au poste et à l'entreprise

→ Ils se sont formés tout au long de leur vie professionnelle, ils s'auto-forment en permanence, utilisent les outils collaboratifs aussi bien dans la sphère privée que professionnelle. Ils maîtrisent très bien les logiciels techniques.

→ Investis dans leur mission ou à la recherche d'un nouveau défi professionnel, ils ont à cœur de travailler sur des projets techniques ou stratégiques

■ **INTEGRATION** : du mal à s'adapter rapidement à un nouvel environnement de travail, avec des plus jeunes

→ Les seniors ont « roulé leur bosse » ; à chaque nouvelle expérience, ils ont été confrontés à des environnements, enjeux, équipes et méthodes de travail différents; ils savent rapidement comprendre le fonctionnement et les rouages d'une nouvelle structure et s'adaptent aisément avec curiosité et diplomatie

→ Grâce à leurs parcours diversifiés, les seniors se connaissent bien, aussi bien leurs forces que leurs faiblesses. Au sein d'équipes plus jeunes, ils jouent un rôle de « régulateur social ».

Réponse aux objections des entreprises

mettre en avant les bonnes raisons pour embaucher un senior

■ **MANAGEMENT** : ils sont difficiles à manager

→ possèdent des compétences managériales avérées si nécessaire

→ rôle de régulateurs et de fédérateurs dans une équipe, prise de recul et analyse, animateurs et catalyseurs de consensus

→ passeurs de compétences, ont à cœur de transmettre aux jeunes générations leurs savoir faire, font d'excellents mentors ou tuteurs pour l'intégration des jeunes recrues

→ savent maîtriser des situations de crise et de stress, garder leur sang-froid, rassurer : apportent stabilité et cohérence au sein des équipes

→ globalement les équipes mixtes fonctionnent mieux, les enjeux de carrière sont différents: les seniors apportent de la sagesse, ils ont le recul pour accepter un jeune manager. Ils sont rarement au cœur des conflits et recherchent avant tout une ambiance paisible, un dernier challenge. Ils ne cherchent pas à prendre la place de leur manager.

■ **IMAGE et MARQUE EMPLOYEUR**: quelle image véhiculée en terme de dynamisme?

→ L'image de l'entreprise est valorisée si elle affiche une politique de ressources humaines "humaniste", inclusive. Les seniors font partie de la diversité. L'image des seniors est rassurante, elle véhicule une garantie de sérieux. Il rassure et son âge lui confère une légitimité.



■ **PERFORMANCE** : moins résistants au stress, moins fougueux, manquent d'énergie, de tonus

→ possèdent une expertise plurielle, capitalisent une somme de compétences et d'expertise, ont la maîtrise de leur métier et de l'environnement professionnel

→ sont organisés, efficaces et opérationnels. Se comportent de manière autonome, proactive et motivée.

→ apportent légitimité et maturité; bons négociateurs, il peuvent engager l'image de l'entreprise, rassurent par leur expérience

→ ont une place importante à jouer dans l'accompagnement du changement : ayant connu des période de crise antérieures, apportent maturité, prise de recul, capacité à organiser et planifier, à anticiper, à gérer les priorités

→ Le dynamisme, l'enthousiasme, ce n'est pas une question d'âge mais de comportement, d'attitude, de personnalité : on en trouve autant dans chaque tranche d'âge, seniors inclus

Des aides financières, d'accompagnement et de formation

| CONTRATS | ACTIONS DE FORMATION |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ CDD senior ■ Contrat de professionnalisation ■ CDI « inclusion » senior ■ Contrat unique d'insertion (CUI-CAE et CUI-CIE) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Période de mise en situation professionnelle (PMSMP) ■ Période opérationnelle à l'emploi individuel (POEI) ■ Action de formation préalable au recrutement <p>https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/formation-je-passe-a-l-action/article/formation-pour-les-demandeurs-d-emploi-l-action-de-formation-prealable-au</p> |



Le CDD « senior »

SPECIFICITES

- a été créé pour **favoriser l'embauche des seniors** et leur permettre de compléter leurs droits avant de toucher une retraite à taux plein
- Des règles encadrées mais plus souples:
 - pas besoin de préciser le motif de recours au CDD
 - la durée du contrat peut aller **jusqu'à 36 mois** (18 mois renouvelable une fois)
 - un salaire équivalent à celui d'une personne en CDI occupant le même poste de travail et une indemnité de fin de contrat équivalent à l'indemnité de précarité (10%)
 - pas de délais de carence

POUR QUI

- salarié inscrit à Pôle Emploi et âgé de 57 ans en plus, en recherche d'emploi depuis 3 mois ou bénéficiaire d'une convention de reclassement personnalisé
- tout employeur à l'exception des professions agricoles



POUR EN SAVOIR PLUS

<https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/article/le-contrat-a-duree-determinee-senior-cdd-senior>

Le contrat de professionnalisation adultes

SPECIFICITES

- contrat de travail conclu entre un employeur et un salarié. Il permet l'acquisition – dans le cadre de la formation continue – **d'une qualification professionnelle** (diplôme, titre, certificat de qualification professionnelle) reconnue par l'État et/ou la branche professionnelle.
- L'objectif est l'insertion ou le retour à l'emploi ; permet aux seniors d'acquérir de nouvelles qualifications professionnelles grâce aux actions de formation.
- Contrat CDD de 6 à 12 ou 24 mois selon le type de formation ou CDI
- une aide à l'embauche pour les salariés de 45 ans et plus de 2 000 €

POUR QUI

- tout salarié inscrit comme demandeur d'emploi
- tout employeur



A QUI S'ADRESSER ?

- son OPCO
- au plus tard dans les 5 jours qui suivent l'embauche

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/contrat-de-professionnalisation#embauche>

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/mesures-seniors/article/l-aide-a-l-embauche-d-un-demandeur-d-emploi-de-45-ans-et-plus-en-contrat-de>

Le CDI « inclusion » senior

SPECIFICITES

- a pour but de **maintenir les seniors en emploi ou de les réinsérer tout en développant l'activité sur le territoire** et en partenariat avec des entreprises conventionnées.
- s'inscrit dans le développement de l'expérimentation des territoires zéro chômeur de longue durée (dans 60 territoires)
- un contrat en CDI, limité à 3 ans, financé par le fonds d'expérimentation territoriale contre le chômage de longue durée, et un accompagnement tout au long du contrat pour construire un parcours professionnel stable jusqu'à la retraite.

POUR QUI

- salarié âgé de 57 ans en plus en situation de recherche d'emploi de longue durée ou rencontrant des difficultés sociales et professionnelles
- Les structures de l'ESS dites « à but d'emploi » ayant signé avec l'Etat une convention et un contrat d'aide financière publique



Expérimentation sur 3 ans d'un "contrat passerelle" : nouveau contrat pour favoriser le recrutement par des entreprises classiques de personnes en fin de parcours d'insertion.
Objectif : 5 000 salariés en CDI d'ici à 2022

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.vie-publique.fr/loi/275990-loi-14-decembre-2020-extension-experimentation-territoire-zero-chomeur>

Le contrat unique d'insertion (CUI-CAE et CUI-CIE)

SPECIFICITES

- un contrat pour les employeurs du secteur non marchand (CUI-CAE) et marchand (CUI-CIE) qui facilite, grâce à une aide financière, **l'accès durable à l'emploi des personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles**
- Le CUI peut être à temps plein ou à temps partiel (20 heures hebdomadaires de travail minimum)
- Aide financière et avantages selon la nature du contrat
- La durée maximale de 24 mois peut être portée à 60 mois :
 - pour les salariés âgés de 50 ans et plus rencontrant des difficultés particulières qui font obstacle à leur insertion durable dans l'emploi
 - pour les salariés âgés de 58 ans ou plus, le contrat peut être prolongé jusqu'à la date à laquelle ils sont autorisés à faire valoir leurs droits à la retraite.

POUR QUI

- Bénéficiaires des minima sociaux



A QUI S'ADRESSER?

à Pôle Emploi
au Conseil départemental

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.pole-emploi.fr/employeur/aides-aux-recrutements/les-aides-a-lembauche/le-contrat-unique-dinsertion-c.html>

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/parcours-emploi-competences/article/le-contrat-unique-d-insertion-cui-dispositions-generales>

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/parcours-emploi-competences/cui-cae>

<https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/parcours-emploi-competences/cui-cie>

Période de mise en situation professionnelle (PMSMP)

SPECIFICITES

- dans le cadre d'un projet d'insertion, permet de
 - se confronter à des situations réelles pour découvrir un métier ou un secteur d'activité
 - confirmer un projet professionnel
 - **initier une démarche de recrutement**
- durée maximale d'1 mois
- signature d'une convention (bénéficiaire, structure d'accueil, prescripteur)

POUR QUI

- Personne sans activité en parcours d'insertion
- Personne en activité dans une démarche d'insertion ou de réorientation

A QUI S'ADRESSER

- mise en place par un prescripteur (Pôle Emploi, Cap Emploi)



POUR EN SAVOIR PLUS

<https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-des-demandeurs-d-emploi/article/periodes-de-mise-en-situation-en-milieu-professionnel-pmsmp>

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/a-r_pmsmp_n4_15122016.pdf

Période opérationnelle à l'emploi individuel (POEI)

SPECIFICITES

- **former** un demandeur d'emploi ou un salariés en CUI-CAE, en CUI-CIE, ou en CDD en SIAEA **en vue d'acquérir les compétences requises pour occuper un poste**
- **Dépôt d'une offre d'emploi** à Pôle Emploi
- Formation limitée à 400h avec un organisme de formation interne ou externe

POUR QUI

- Toute entreprise s'engageant à embaucher le demandeur d'emploi à l'issue de la formation en CDI, CDD 12 mois minimum, contrat de professionnalisation ou d'apprentissage 12 mois minimum

A QUI S'ADRESSER?

- Financement Pôle Emploi avec un co-financement éventuel OPCO

POUR EN SAVOIR PLUS

<https://www.pole-emploi.fr/candidat/en-formation/mes-aides-financieres/la-preparation-operationnelle-a.html>



Recommandations et pistes d'actions pour agir



contextes favorables : difficultés de recrutement, pénurie de compétence
perte de savoir-faire, manque de mixité dans les équipes
stratégie de développement avec conquête nouveaux marchés

Privilégier le profil apec
ou la fiche marketing

Rôle d'intermédiation avec mise
en avant compétences et savoirs

Proposer des candidats accompagnés

Démontrer le potentiel d'1 candidat
très expérimenté

Tous les évènements de MER

Éviter le barrage
du tri sur cv
Déjouer les
algorithmes

Approche par
book de
compétences

Agir sur les offres
sans candidature

Recommander un
candidat dans le
cadre d'un S+

Provoquer la
rencontre directe
et sans cv



Recommandations et pistes d'actions pour agir

Canaux de sourcing à privilégier



Recommandations et pistes d'actions pour agir

- Cibler des entreprises qui prônent la diversité, qui mettent en avant des valeurs de diversité, d' inclusion

- Les TPE/PME sont plus ouvertes et accueillantes pour les quinquas et plus

- Les métiers de la production : diriger un site de production, manager une chaîne de fabrication. Il faut avoir de longues années d'expérience pour occuper ce type de poste. Les 45-60 ans sont les cibles privilégiées pour ce type de responsabilité.

- Les métiers du commerce et de la distribution s'ouvrent au recrutement de seniors.

→ Ex : Le groupe casino a annoncé qu'il voulait embaucher 500 collaborateurs parmi les seniors sur la période 2010-2012.

→ Les opticiens recrutent des quinquagénaires pour conseiller leur clientèle de la même tranche d'âge.

- Dans le BTP, secteur bien reparti en 2021, les échéances sont courtes et ne permettent pas toujours de former les nouveaux; sur les postes de conducteur de travaux, coordonnateur ou chef de chantier, ingénieur en construction, les candidatures de seniors sont regardées avec attention.



- Les enseignes franchisées : les seniors sont des choix privilégiés pour les entreprises qui cherchent à ouvrir de nouvelles enseignes, car ils cumulent expérience, sont prêts à changer de vie, et souvent disposent d'un capital de départ pour lancer leur affaire.

- Les métiers du conseil (comptabilité, paye, RH, organisation, stratégie, diagnostic social etc.) : expertise forte recherchée, crédibilité auprès des clients assise sur la variété et l'étendue des expériences.

- Les postes de commerciaux (responsable des ventes à l'international, ingénieur commercial ...) : ils maîtrisent et possèdent un portefeuille clients, sont dotés des compétences multiples, ont tissé des liens de confiance dans la durée, ont une connaissance pointue et historique de leur secteur.





POUR LAPEC, LES
CADRES EN SITUATION DE
RECONVERSION ONT BESOIN
D'UN ACCOMPAGNEMENT
PERSONNALISÉ.

LE REGARD DE L'APEC

POINT APEC

Nombreux sont les cadres à avoir un projet de reconversion professionnelle ou à y réfléchir. Pour le mener à bien, un accompagnement personnalisé et adapté aux différents types de projet est souvent nécessaire.

DES RECONVERSION VERS UN MÉTIER PROCHE

31 % des cadres indiquent avoir un projet de reconversion pour changer de métier. Ce désir de reconversion reste néanmoins au stade de simple idée pour une grande majorité. Seuls 8 % des cadres affirment avoir entamé des démarches pour le concrétiser. Le désir de reconversion signifie certes un changement de métier, mais pas nécessairement un changement radical : dans plus de 6 cas sur 10, le choix du cadre est de s'orienter vers un métier proche de son métier actuel. Seuls 15 % des cadres ayant un projet de reconversion optent pour un métier radicalement différent. Le choix de se tourner vers un métier proche de celui actuellement exercé découle en partie du sentiment de difficulté associé à la reconversion, y compris chez les cadres qui ont un projet bien défini en tête.

UN BESOIN D'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Une partie des cadres portent leur projet de manière totalement autonome de l'émergence du désir de reconversion jusqu'à son aboutissement. La charge mentale est importante et le risque de se décourager ou de se perdre est fort, surtout pour les projets menés hors de l'entreprise, ceux dont la maturation est longue et lorsque les conditions personnelles sont peu favorables (manque de soutien personnel ou de ressources financières). Cette autonomie masque un réel manque d'information des cadres sur les réalités de la reconversion (maturation du projet, démarches adaptées à chaque situation, aides financières et formations disponibles). Ils ont une mauvaise connaissance du conseil en évolution professionnelle (CEP) qui les fait passer à côté de la pertinence d'un accompagnement global ou ciblé à certaines étapes de la reconversion. L'accompagnement doit être personnalisé et répond au fort besoin d'écoute et de confiance des cadres en reconversion. En plus d'informations pratiques, il permet de bénéficier d'un regard extérieur et du recul sur leurs aspirations et leurs besoins pour élaborer un projet adapté à leur cas spécifique et viable.

LES BESOINS CONCERNENT SURTOUT LA FORMATION ET LE FINANCEMENT...

Pour leurs projets de reconversion, les cadres sont confrontés à la question du financement. Le recours à un autofinancement partiel ou total est fréquent même pour ceux qui bénéficient du CPF. Les attentes des cadres sont fortes pour trouver des sources de financement complémentaires ou alternatives, notamment dans la création d'entreprise. Les cadres ont aussi conscience du besoin de formation pour l'acquisition des compétences nécessaires pour le futur métier. L'accompagnement est attendu pour identifier la formation idoine au sein d'une offre pléthorique. La durée de la formation est un élément central de la stratégie de reconversion en raison de l'investissement en temps et en énergie ainsi que du coût financier indirect. L'incertitude plane également sur la qualité de la formation, sur son niveau de diplôme ou de certification, sa possible combinaison avec ses contraintes personnelles.

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

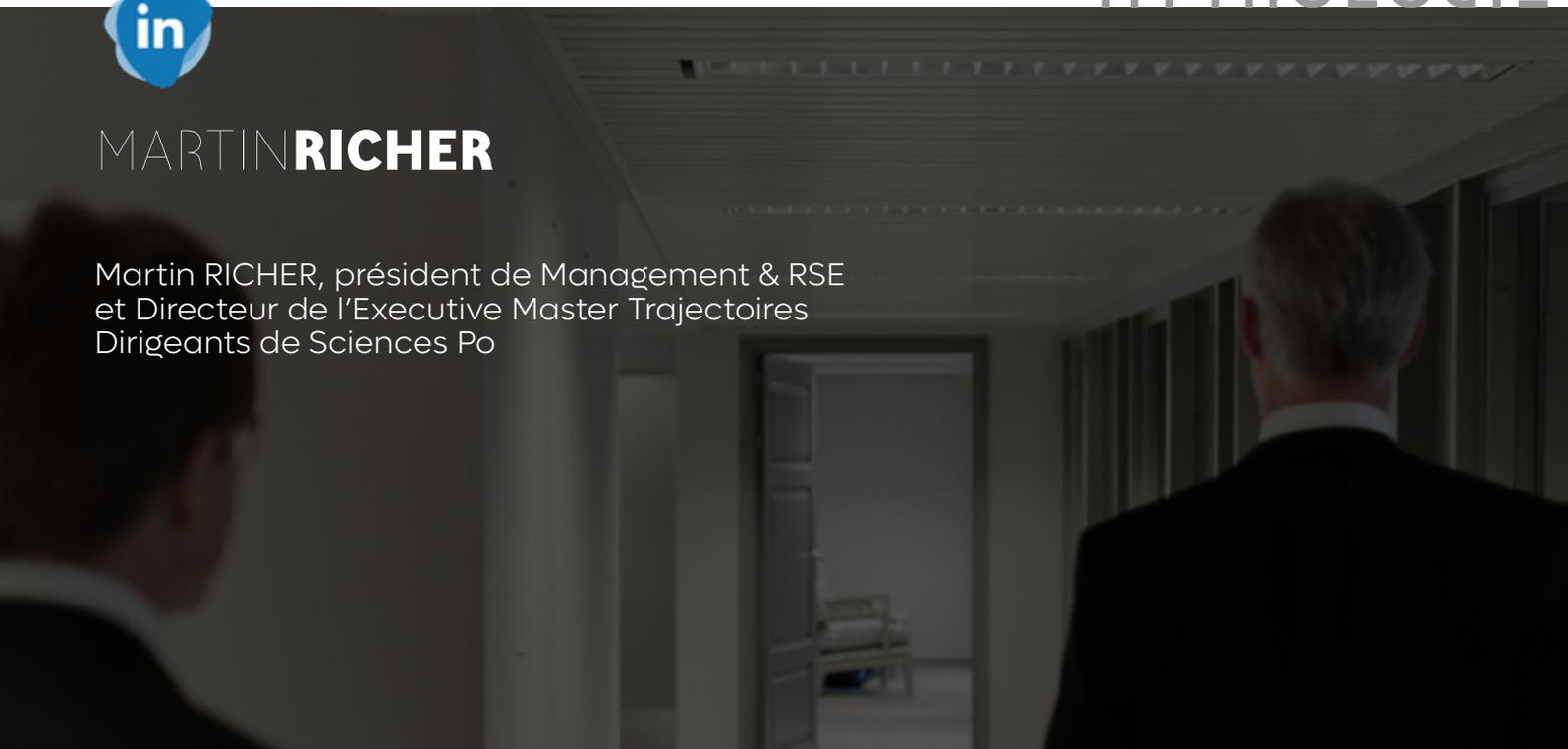
LE MYTHE DE LA GRANDE DÉMISSION

MYTHOLOGIE



MARTIN **RICHER**

Martin RICHER, président de Management & RSE
et Directeur de l'Executive Master Trajectoires
Dirigeants de Sciences Po



La «grande démission» (*Big Quit* ou *Great Resignation*) se répandrait comme une marée noire et signifierait une forme de refus massif du travail ? Il s'agit plutôt d'une grande mystification. La vigueur avec laquelle ce terme s'est imposé traduit non pas l'observation d'un phénomène tangible mais le désarroi des professionnels de la RH devant le renversement du marché du travail, sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif.

DE LA MYSTIFICATION AMÉRICAINE...

«You Won't Break My Soul». C'est Beyoncé qui a lancé le mouvement, avec cette injonction : «release your job ; release your time» (dégage de ton boulot, dégage-toi du temps). Car comme la plupart des modes managériales, le concept de grande démission vient d'outre-Atlantique. Et comme la plupart d'entre elles, il est propagé par les réseaux sociaux : sur TikTok, le hashtag #QuitMyJob dépassait les 300 millions de vues en octobre 2022. Plus sérieusement, c'est Anthony Klotz, psychologue du travail et professeur de management à l'University College de Londres qui a créé le terme de «Great Resignation», dans une interview à BusinessWeek publiée en mai 2021.

De fait, 47 millions d'Américains ont quitté volontairement leur travail en 2021, ce qui représente un quart des Américains capables de travailler. Il faut dire que grâce aux lois dites de l'emploi «at will» (à son gré), en application dans quarante-neuf des cinquante États, il est très facile de démissionner aux États-Unis, d'autant plus que Donald Trump avait activé pendant la pandémie le paiement d'un pécule qui a permis à beaucoup d'Américains peu satisfaits de leurs conditions de travail de saisir l'occasion pour tenter une mobilité.

Par souci de clarté, il est préférable de raisonner en taux de démission. On constate alors que la proportion de démissionnaires dans la population

active a atteint son maximum à 3,0 % en décembre 2021. Certes c'est le niveau le plus haut depuis 2000, mais il était courant dans les années 1980 et est redescendu dans un étiage de 2,6% - 2,7% durant toute l'année 2022. Voici d'ailleurs ce que nous dit le BLS (Bureau of Labor Statistics, l'équivalent de notre Dares) : «La hausse du taux de démission apparaît comme normale, en lien avec la reprise suite à la crise du Covid-19».

Il est stupide de parler de «fuite devant le travail» alors que jamais autant d'Américains n'ont été en emploi. Le taux d'emploi est plus élevé qu'avant la crise sanitaire et a continué de progresser pour toutes les tranches d'âge fin 2021 et courant 2022. Le taux de chômage est resté contenu entre 3,5% et 4% durant l'année 2022, proche du niveau frictionnel.

Par ailleurs les trajectoires des démissionnaires ne traduisent pas un évitement face au travail. Elles correspondent le plus souvent à un changement d'employeur sur un même type de poste (à qualifications égales) et dans le même secteur. Les salariés confrontés à la crise Covid puis à l'inflation cherchent de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail. Selon une étude réalisée par la banque de la réserve fédérale d'Atlanta, le salaire moyen d'un Américain ayant changé d'emploi entre 2021 et 2022 a augmenté de 6%, contre une augmentation de seulement 4,5% pour quelqu'un qui a gardé son travail toute l'année. Beaucoup des démissionnaires, loin d'aller bailler aux corneilles, ont concrétisé leur choix de créer leur entreprise. Selon le Bureau de recensement des États-Unis, 5,4 millions d'activités entrepreneuriales ont été créées en 2021, un record historique dans l'histoire du pays.

... À LA TARTUFFERIE FRANÇAISE

En 2021, 1,6 million de salariés en CDI ont démissionné en France, soit une augmentation de 26 %. Certes, le taux de démission est monté à 2,7 % au premier trimestre 2022, un plus haut depuis la crise financière de 2008, mais il reste en deçà des niveaux atteints juste avant, début 2008, soit 2,8 %.

Comme aux États-Unis, l'augmentation des démissions traduit la reprise de l'emploi (même légèrement affaiblie par la guerre en Ukraine) : le taux d'emploi de la population dite «en âge de travailler» (les 15 à 64 ans) s'établissait à 67% en 2021 (contre 66% en 2020 comme en 2019, avant la crise sanitaire) et s'est maintenu à son niveau le plus élevé depuis 1975, première année pour laquelle cette mesure est disponible.

Ici aussi, il n'y a pas d'évitement du travail, comme le montrent les études de trajectoire : 8 démissionnaires de CDI sur 10 au second semestre 2021 étaient en emploi dans les 6 mois suivants et cette proportion est stable par rapport à l'avant-crise sanitaire et s'est maintenue en 2022. Voici le diagnostic de la Dares : «Actuellement, le nombre de démissions est haut sans être inédit, ni inattendu compte tenu du contexte économique. Il reflète le dynamisme du marché du travail, et une situation dans laquelle le pouvoir de négociation se modifie en faveur des salariés» .

C'est la raison pour laquelle j'ai proposé de remplacer l'expression Grande démission par celle de Grande rotation, qui reflète davantage la réalité et met l'accent sur le point important : le basculement du marché du travail.

Comme aux États-Unis, la création d'entreprise est un des débouchés de ces démissions. En 2022, plus d'un million d'entreprises ont été créées en France, un record, dont 61 % de micro-entreprises. Selon l'enquête de l'INSEE publiée en septembre 2022, le profil le plus fréquent du créateur d'entreprise est un ancien salarié du secteur privé ou public motivé par le désir d'indépendance.

La résistance au télétravail menée par certaines entreprises après l'expérience réussie durant la crise sanitaire est aussi un facteur explicatif. L'enquête «People at Work 2022 : l'étude Workforce View» , réalisée par ADP Research Institute auprès de plus de 32.924 actifs dans 17 pays, dont près de 2.000 en France révèle que le 100 % présentiel constitue désormais un motif de démission pour plus de la moitié (53%) des 18-24 ans (voir : «Le travail hybride,

solution mutuellement gagnante» <https://management-rse.com/le-travail-hybride-solution-mutuellement-gagnante/>).

L'Apec s'est intéressé au phénomène de la «démission précoce», c'est-à-dire le départ volontaire de l'entreprise moins de deux ans après la prise de poste et a interrogé un panel de cadres concernés. Son directeur général, Gilles Gateau résume le constat : la raison la plus profonde est «le décalage que jugent avec sévérité les cadres – certains parlent d'un sentiment de trahison – entre description d'un poste au moment de l'embauche et réalité concrète des missions, (...) relevé par un tiers des cadres. Ce chiffre passe à 51 % pour les moins de 35 ans» . Le défaut de transparence, autrefois pardonné, ne passe plus chez les générations nouvelles...

UN PHÉNOMÈNE PLUS INQUIÉTANT : LE QUIET QUITTING

Derrière le fantasme de la «grande démission», se profile une autre forme de désaffiliation, qui me semble beaucoup plus problématique pour les entreprises. L'expression «quiet quitting», ou démission silencieuse, nous vient, elle aussi des Etats-Unis et des réseaux sociaux, TikTok une fois encore. En France, une récente étude de l'Ifop pour Les Makers montre que 37 % des personnes interrogées pratiquent le quiet-quitting, c'est-à-dire respectent leur contrat de travail, mais pas plus. Cette proportion monte à 43 % pour les moins de 35 ans.

Ce phénomène de désengagement n'est pas une spécificité française. Même une société très éloignée de la notre, comme le capitalisme d'Etat chinois en donne un exemple. Le mouvement TangPing ou «faire la planche», nouvelle expression devenue mot-dièse sur les réseaux sociaux, désigne des personnes qui ne se projettent pas dans le monde du travail tel qu'il est, succombent à la lassitude, démoralisés, privés pour beaucoup de travail, mais aussi de la possibilité de voyager à l'extérieur du pays, et décident d'en faire le moins possible en attendant que cela se passe... Elles vivent de peu, souvent chez leurs parents.

Rien de neuf non plus. Jean Rousselet, un médecin pédiatre et psychologue spécialiste des problèmes de la jeunesse a écrit un livre intitulé «L'Allergie au travail» en 1974 ; on se souvient du livre de David Graeber sur les «bullshit jobs» publié en 2018 et beaucoup plus loin, «Le droit à la paresse» de Paul Lafargue en 1880.

Gardons-nous de sur-estimer ce phénomène. Comme l'affirme Nicolas Roux, sociologue à l'université de Reims Champagne-Ardenne et chercheur au Centre d'études et de recherches sur les emplois et les professionnalisations (Cérep), «on ne perçoit pas, statistiquement, une baisse de productivité radicale ou brutale depuis la crise Covid. Et je ne vois pas à court terme de danger venant de ce que l'on met derrière le terme de démission silencieuse. On pourrait, au contraire, se rassurer du fait que les salariés font ce qui leur est demandé» .

Le désir de remplacement d'un modèle économique usé dans ses finalités et dans ses modalités peut être analysé comme une motivation positive, qui témoigne d'une volonté de réengagement dans autre chose (voir : «Les jeunes diplômés et l'entreprise : lost in transition» <https://management-rse.com/les-jeunes-diplomes-et-lentreprise-lost-in-transition/>).

Face à ces incertitudes, les réponses à apporter sont connues et ce sont les DRH qui les maîtrisent, avec le management. On ne regrette jamais de revisiter ses fondamentaux : partager le sens du travail, améliorer la marque employeur, l'expérience collaborateur, les conditions de travail et de rémunération, l'employabilité co-construite, la mobilité et les évolutions de carrière, le management de proximité. Ici, nous ne sommes plus dans le mythe, mais dans le cœur de métier des RH.

Martin Richer

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

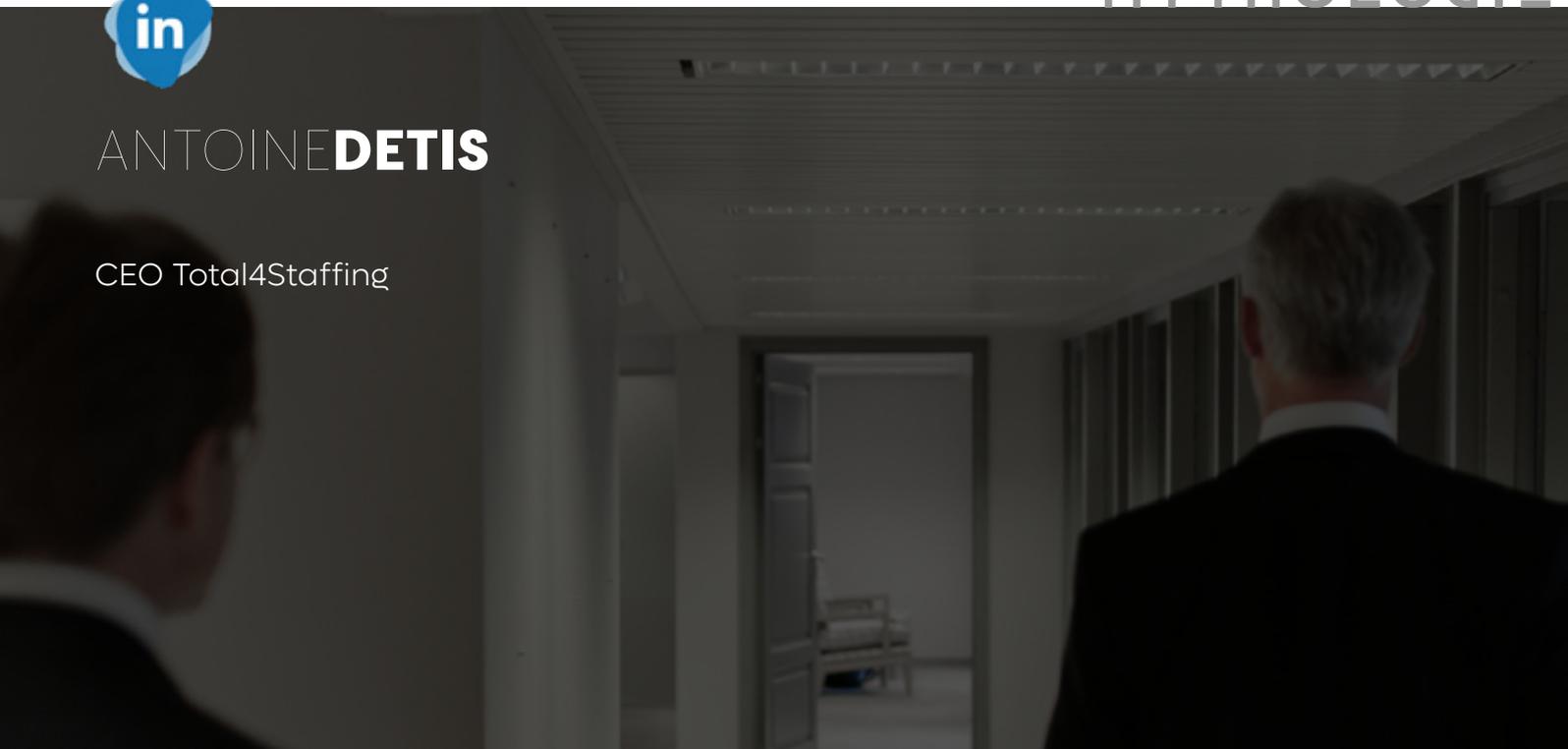
LA PÉNURIE DE TALENTS : UNE EXCUSE DERRIÈRE LAQUELLE SE CACHENT DE NOMBREUSES ENTREPRISES

MYTHOLOGIE



ANTOINE **DETIS**

CEO Total4Staffing



Guerre des talents, pénurie des compétences, emplois en tension... voici les termes qui sont bien souvent brandis par les entreprises, lorsqu'elles doivent justifier leurs difficultés à recruter.

A en croire les entreprises, cette pénurie de talents serait même l'un des freins principaux à leur croissance. Selon une étude Udacity et Ipsos en 2022, 63% des dirigeants d'entreprise estiment en effet que le manque de collaborateurs qualifiés a un impact majeur ou modéré sur leur activité. En 2019, une étude menée par Gartner (<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-17-gartner-survey-shows-global-talent-shortage-is-now-the-top-emerging-risk-facing-organizations>) identifiait même la pénurie de talents comme LE principal risque émergent pour les organisations au niveau mondial.

ELLE A BON DOS CETTE PÉNURIE DE TALENTS !

Mais est-elle vraiment insurmontable ? Et si elle n'était finalement qu'un mythe, un trompe-l'œil, bien pratique pour les entreprises qui refusent de remettre en question leur manière de recruter ? Voici notre analyse.

Y-a-t-il vraiment une pénurie de talents aujourd'hui ?

Alors oui, il faut reconnaître que si on observe le marché des talents à un moment T, il y a bien souvent un décalage entre les besoins des entreprises et les candidats en recherche d'un poste. En clair, la



demande est plus élevée que l'offre, sur de nombreux domaines de compétences.

Mais de là à dire qu'il n'y a pas de candidats, et qu'à cause de la pénurie des talents, il est impossible pour les entreprises de recruter... il n'y a qu'un pas, que nous ne franchirons pas. Car non, les candidats n'ont pas disparu.

Alors en effet, ils ne sont ni sur les sites de recrutement, ni sur les CV-thèques, ni aux job datings. Mais ils sont pourtant bien là. Juste devant les yeux des recruteurs. Ils sont tout simplement... déjà en poste. Et contents d'y être.

Cela peut paraître évident, et pourtant beaucoup d'entreprises semblent l'ignorer, à en croire leurs process de recrutement.

Elles sont en effet très nombreuses à continuer de miser quasi exclusivement sur ce qu'on appelle le "publish and pray" : elles diffusent en masse leurs annonces d'emplois, puis elles attendent. Sans grande surprise, leurs pipes de candidatures restent vides ou presque.

Alors certes, certaines entreprises accompagnent leur stratégie de "publish and pray" d'initiatives en termes de marque employeur. Des initiatives nécessaires, mais pas suffisantes. Un site carrière, aussi beau soit-il, ne suffira jamais à faire faire accourir les candidats sur vos offres d'emploi.

ALORS COMMENT FAIRE ?

Changer de perspective pour accéder au monde des "talents cachés"

La première étape consiste à accepter le fait que les candidats ne vont (probablement) pas postuler à vos offres. Et que vous allez devoir aller les chercher. Pour cela, il faut commencer par changer votre regard sur les professionnels en poste, et les voir comme des "candidats passifs".

Si une personne n'est pas en recherche active, cela ne veut pas dire qu'elle n'est pas à l'écoute du marché. Même un professionnel qui semble épanoui sur son poste peut être intéressé par un nouveau challenge ou par des conditions meilleures que celles dont il bénéficie actuellement.

Sauf qu'un candidat passif ne va pas venir vous voir pour vous demander ce que vous avez à lui proposer. Il va vous falloir faire le premier pas. Mais pas de quoi être timide : d'après les chiffres publiés par LinkedIn (https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/fr_FR/site/pdf/playbooks/linkedin-recruiting-trends-fr.pdf), les candidats passifs représenteraient 75% des professionnels du monde entier. La plupart des professionnels sont donc ouverts à la discussion !

Pour accéder à ce gigantesque vivier de talents que représentent les candidats passifs, il faut donc inverser la matrice, changer de paradigme, et adopter une stratégie de recrutement proactive.

COMMENT FAIRE CONCRÈTEMENT POUR ALLER CHERCHER CES CANDIDATS PASSIFS

Cette stratégie de recrutement proactive se base sur le sourcing de candidats. Concrètement, vous devez identifier des profils répondant à des compétences spécifiques, et leur proposer d'entrer dans un process de recrutement.

Faire du sourcing c'est mettre en œuvre des méthodes qui se rapprochent des techniques commerciales. Il faut traiter les candidats non pas comme des clients mais comme des prospects : cibler le bon persona, qualifier un contact, "vendre" le poste, et, lorsque le process arrive à son terme, "closer le deal".

Mais appliquer ces techniques entraîne de nombreuses tâches, dont certaines peuvent s'avérer très laborieuses. Il faut donc également savoir utiliser les bons outils, pour gagner en efficacité opérationnelle.

Le traditionnel ATS (Applicant Tracking System), simple outil de suivi des candidatures, n'est plus suffisant. Il doit aujourd'hui être remplacé par un outil nouvelle génération, enrichi de fonctionnalités dédiées à l'acquisition de candidats.

Bonne nouvelle : de tels outils existent déjà, et mettent à profit toute la puissance des

nouvelles technologies pour permettre aux entreprises de faire du sourcing de candidats de la manière la plus efficace et automatisée possible. Chez Tool4staffing, nous parlons de TPS ou "Talent Prospecting Software".

Un TPS vous permet d'identifier des candidats qualifiés grâce à l'intelligence artificielle, d'automatiser la chasse sur les CV-thèques et réseaux sociaux, de programmer l'envoi de messages personnalisés aux candidats, de fluidifier la prise de rendez-vous et les entretiens... et bien plus encore.

De quoi gagner beaucoup de temps sur vos tâches à faible valeur ajoutée, pour vous concentrer sur des tâches hautement stratégiques comme l'amélioration de l'expérience candidat ou la construction d'une marque recruteur solide. Sans oublier, bien sûr, de travailler à la fidélisation de vos talents en poste pour qu'ils ne soient pas, à leur tour, débauchés par d'autres entreprises !

Pour conclure, plutôt que de continuer à se cacher derrière la pénurie des talents, il est donc temps de déconstruire le mythe, et d'aller chercher les candidats grâce à des méthodes et outils adaptés. Beaucoup d'entreprises le font déjà, et le recrutement n'est déjà plus un frein à leur croissance.

Antoine Detis





ICI ON RECRUTE CRISE ECONOMIQUE OU SCENARIO COMIQUE ?

MYTHOLOGIE



PHILIPPE **CANONNE**

**Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit poète maudit
réduit à rédiger des slogans publicitaires pour une marque de lessive**

Philippe Canonne était le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

L'entretien durait depuis déjà une bonne heure. Il était pourtant rare que le Grand Drh reçoive des cabinets de recrutement en mal de clientèle. Il comprenait fort bien qu'ils fassent du commercial, après tout c'est leur business, mais il laissait l'exercice aux gens du département Recrutement.

Chacun son truc. Il ne les connaissait que trop, il n'avait pas toujours été Grand Mamamouchi de la Rh et en capacité de choisir ses interlocuteurs. Plus jeune il en avait reçu des flopées, tous plus sémillants les uns que les autres. Il en gardait un regard fort désabusé sur leur valeur ajoutée. De celui -ou celle, le milieu n'avait pas attendu d'être bienpensant pour être paritaire- qui se targuait d'une méthode novatrice, forcément venue tout droit des Us, à cet autre qui se vantait de connaître à fond le secteur de votre entreprise, au point qu'on se demandait combien de temps il lui fallait pour venir vous piquer le candidat qu'il vous avait placé pour le revendre à votre concurrent. La palme à ceux que leur collaboration avec la Drh du Groupe précédait et qui ne voyaient pas précisément pourquoi ils auraient à faire l'effort de se vendre auprès d'une filiale, fût-elle un poids lourd. A fortiori si un sbire quelconque avait pris la peine de décrocher son téléphone pour le recommander. Le Grand Drh en avait même vu un qui prétendait refourguer des candidats déjà dans une short list au Siège et faire tourner une deuxième fois la machine à honoraires. Honoraires justement qui semblaient inversement proportionnels à l'épaisseur de la moquette des locaux de l'officine, lesquels étaient rarement situés du côté de Barbès.

Pour une fois un jeune chasseur -de têtes, pas seulement de contrats- avait eu la chance d'un entretien avec le Grand Drh himself. Aucune raison avouée à ce traitement de faveur qui aurait tenu à des compétences particulières, un buzz élogieux ou des réussites avérées. Il était aussi inconnu que la raison sociale de son cabinet, un sigle incolore et inodore aux vagues relents anglosaxons. Dès son arrivée il n'avait pas échappé au coup d'œil acéré du Grand Drh que le jeune homme sortait du moule convenu de ses pareils. A pas grand-chose, un petit rien qui clochait, une vibration différente, qui le différenciaient du modèle très propre sur eux de ses visiteurs habituels. Un pardessus beige en poil de chameau quand le printemps bourgeonnait déjà mais qu'il portait avec l'élégance nonchalante du parisien des beaux quartiers aventuré dans ces zones impersonnelles et moches où les entreprises affectionnent de mettre leur siège (mètre carré moins cher et tant pis pour les salariés s'il n'y a pas de transports). Comment était-il arrivé jusqu'aux confortables fauteuils du Grand Drh ? Tout bêtement parce qu'une bonne copine à lui l'avait vivement recommandé «Tu dois le recevoir. Tu verras, il est intéressant». La Dame était DirComm d'une grande chaîne de magasins et n'avait aucune compétence en matière de recrutement. Mais elle avait trois bonnes raisons d'être écoutée : 1- c'était une très bonne copine du Grand Drh, 2- il lui savait un jugement très sûr, et 3- et surtout s'il ne le recevait pas elle allait le relancer cinquante fois jusqu'à ce qu'il s'exécute.

Ils en étaient à cette restauratrice de céramiques et porcelaines que tous les deux connaissaient à Neuilly -une Ville où il n'y a donc pas que des cabinets de recruteurs-. Le Grand Drh lui avait confié un vase de sa collection de céramiques Art déco, une superbe pièce muséale acquise en salle des ventes. Le recruteur l'avait connue lors de son passage dans une célèbre Maison de ventes de la place. Il y était justement spécialisé dans l'Art déco et partageait avec le Grand Drh une passion pour les beaux objets de cette époque. Après avoir évoqué longuement les grandes heures de la Manufacture de Sèvres, dont tous deux connaissaient le magnifique musée dans

ses moindres recoins, ils avaient disserté sur les principales signatures de l'entre-deux guerres. Le Grand Drh possédait quelques belles pièces dont plusieurs de cette artiste dont il venait d'acquérir cette œuvre majeure. Le recruteur la situait parfaitement et ensemble ils avaient retracé sa carrière malheureusement brisée par la Shoah. Le vase d'acquisition récente avait figuré à l'Exposition universelle de 1937. Le Grand Drh en était très fier et rayonnait comme tout collectionneur parlant de ses trouvailles. Ils avaient également parlé mobilier, lustres et tapis dont ils partageaient aussi le goût. Le recruteur avait avoué que son intérieur était partagé avec des pièces plus modernes, son épouse étant expert Peintres du XXe dans cette célèbre Maison de ventes où précisément ils s'étaient rencontrés. A cet égard il expliquait au Grand Drh que le mélange des styles pouvait donner d'excellents résultats. Il lui recommandait de s'intéresser à des artistes comme Shirley Jaffe dont les œuvres se marient magnifiquement avec les lignes droites de l'Art déco. Le Grand Drh pianotait déjà sur son portable pour visualiser cette artiste qu'il ne connaissait pas.

L'heure tournait. Dès le début la conversation était partie sur ces sujets passionnants. Le recruteur s'était présenté et avait rapidement mentionné sa première carrière en salle des ventes. Le Grand Drh avait rebondi et on s'était très vite éloigné des rivages de la Fonction Rh. De toutes façons le Grand Drh ne recrutait pas, en tous cas pas lui-même. Quant au recruteur il semblait préférer un papotage de bon aloi entre gens de bonne compagnie à développer ses exploits dans le domaine de la chasse de têtes. La conversation avait dérivé sur les restaurants fréquentables, tous entre l'avenue Montaigne et le Rondpoint -des Champs Elysées, celui où il n'y a pas de Gilets jaunes-. On était convenu que celui de la grande Maison de ventes sur le Rondpoint justement était surfait. Cuisine pas mal mais les tables vraiment trop serrées, surtout pour le prix. Quoiqu'on y rencontrât des beautiful people, ce qui a son charme. Le recruteur recommandait une brasserie chic vers l'avenue Matignon. On s'y retrouverait bientôt pour poursuivre cette rencontre inattendue. Un repaire de

galeristes et de critiques d'art qui plairait beaucoup au Grand Drh et le changerait de la cantine du Siège.

On se quitta fort bons amis. En remettant son pardessus en chameau de Bactriane le recruteur s'avisa qu'il avait oublié de parler de l'objet de sa visite qui était quand même de proposer ses services. Il avait pourtant des références qu'il aurait pu faire valoir au Grand Drh. Son entregent et sa culture lui avaient ouvert les portes de quelques grandes Maisons. Il s'y était aussi bien débrouillé qu'un autre et n'avait pas à rougir de son bilan. Somme toute vendre de l'Art à des ploucs prépare bien à vendre des candidats à des recruteurs. Encore eut-il fallu le présenter. Il pataugea un peu pour remonter la pente le paletot sur le dos. Le Grand Drh le raccompagnait déjà dans le couloir en continuant de deviser sur les mérites comparés de la terre chamottée et

du raku. Il se rendit compte de l'embarras de son compère et le rassura avec un large sourire :

«Ah oui au fait ne vous inquiétez pas pour l'activité. J'ai besoin de professionnels de votre niveau. Je vais passer vos coordonnées au Recrutement. Ils vous donneront quelques dossiers» Le recruteur bafouilla quelques mots devant l'ascenseur sur ses tarifs et sa méthode, au demeurant plutôt artisanale «Oui oui ça ira très bien comme ça. Vous verrez les détails avec eux, ils seront prévenus de notre excellente relation»

Dans le hall où ils allaient se quitter le recruteur crut devoir remercier son nouveau Client «Ne vous embêtez pas, pas de ça entre nous. On va se revoir, on trouvera bien cinq minutes pour en parler»



«Et puis...»

«...c'est normal de s'entraider entre professionnels des Rh».

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Ça plane pour moi

Il paraîtrait que le Recrutement serait un Art. Beaucoup plus de gueule qu'un simple Métier. Un travail mais un travail d'Artiste. Une belle idée qui arrange surtout les recruteurs et pas seulement pour la haute opinion d'eux-mêmes qu'elle prétend renvoyer. Là où il y a Artiste il y a émotion, sensibilité, culture. On est loin des KPI et autres Return on investment. Ne cherchez pas à comprendre, c'est de l'Art. Ça n'avance pas, les candidats ne sont pas bons, et c'est trop cher. Mais l'Art a-t-il un prix ? Vous ne pouvez pas comprendre avec vos raisonnements bêtement Métier. Le recruteur travaille dans l'émotion, il sonde les cœurs et les reins, il traque les signaux faibles. Il est le compagnon des âmes et l'accoucheur des affects. Comment voulez-vous décrire ce sfumato des émois dans un compte rendu ou une tarification ? L'Art va de pair avec la confiance, le respect, même l'admiration. L'Artiste recruteur est au-dessus des contingences matérielles. Il atteint des rivages où le vulgaire Client ne peut le suivre sauf à se brûler les ailes. Ne prend-il pas le risque d'être incompris ? le syndrome de l'Artiste recruteur maudit ne le guette-t-il pas ? Qui décrira la hautaine solitude de l'Artiste qu'un quelconque vulgaire voudrait rabaisser à un prestataire, un contractor, si ce n'est pas un laborieux. Un homme de Métier là où il y a un homme de l'Art. Il n'y a pourtant pas de Compagnon du Devoir recruteur, ni d'apprenti du recrutement, ni même de MOF recrutement. Que des Artistes au cœur pur loin des contraintes du commun des mortels. On est dans le noble, l'éthéré, le mystère. Ne pas déranger, Artiste au travail. Qu'on se le dise une fois pour toutes, il n'est pas nécessaire de comprendre l'Art du recruteur alors qu'il suffit de l'aimer. Et quand on aime on ne compte pas.

MORALE DANS LA MORALE

C'est facile de taper sur les recruteurs. Ils ont bon dos. Si ce n'est pas la faute de l'informatique c'est la faute du recrutement. Même s'ils l'ont peut-être cherché ils ont bien du mérite. Tout le monde est contre eux. A commencer par les candidats qui leur mentent. Tout le temps, toujours et sur tout. Plutôt de petits mensonges par omission que de gros mensonges, mais mensonges quand même. Et dissimulés au détour de flux ininterrompus de cv et donc difficiles à détecter. Les recruteurs ont cru avoir trouvé la parade. Enfin un allié qui allait les aider dans leur chemin de croix. L'intelligence artificielle -IA pour les initiés- pour traiter les volumes, traquer les incohérences, manipuler les mots clés. Et permettre enfin au recruteur de travailler sereinement sur la crème du flot de cv. Pas de chance les candidats sont plus forts que la machine. Vous voulez un Normale Sup – HEC, dix ans d'expérience, parlant le persan et le moldave et pas cher ? Pas de problème l'intelligence artificielle vous sort un BTS, trois ans chez Mc Do, rappeur à ses heures. Comment on obtient ce tour de passe-passe ? En embrouillant l'IA c'est facile. Les candidats écrivent sur leurs cv dans tous les espaces libres des quantités de mots clés qui égarent le système. Tout est possible, lâchez-vous, donnez-vous la carrière de vos rêves, les Marseillais version job dating. Mais surtout il faut taper ces mots clés en caractères blancs sur fond blanc. White is white . Le recruteur ne voit rien mais la machine Si, et elle se prend les pieds dans le tapis. Tapis auquel va l'IA. Cqfd

MORALE DE LA MORALE

Engager de bons joueurs de baseball ce n'est pas trouver ceux à qui la casquette de baseball va bien

Philippe Caronne

LES RH HACKENT
Paris

LE GAME

SCAN HERE



PROGRAMME DE LA MATINÉE

8h30 - Début de l'évènement

8h40 - 1ère table ronde : recrutement
(intervention des start ups, du RH et de l'expert)

9h35 - 2ème table ronde : formation en mode VR
(intervention des start ups, du RH et de l'expert)

10h30 - Pause

10h45 - 3ème table ronde : formation en mode jeu
(intervention des start ups, du RH et de l'expert)

11h40 - Échange avec la salle

11h55 - Conclusion par un invité



CHASSE EN COURS !

OUVERTURE DE LA CHASSE

Olivier de PREVILLE, Président OP Search
Antonin DECOSSE, LHH
Sacha Cofsman, Manager Hays
Valérie Delgado, Manager Senior, Hays



Bonjour Olivier de Préville, vous êtes Président d'OP Search que vous avez créé il y a 25 ans. Vous pourriez commencer par nous indiquer les spécificités de votre structure...

Oui, je dirige aujourd'hui OP Search, mais pas que ; nous comptons aussi dans notre périmètre, regroupées au sein d'APSIM, la société Headhunting Factory, ce qui nous amène avec ses 180 salariés, dont 120 chasseurs, à être le plus gros cabinet européen.

Et la différence entre les deux structures ?

Ce sont les mêmes méthodes (la chasse) mais OP Search est une structure de recherche de dirigeants (rémunération supérieure à 70 000 euros) et Headhunting Factory challenge sur des profils pénuriques qui ne sont pas en haut d'organigramme mais représentent une réelle plus-value pour l'entreprise et dont le salaire est inférieur à 70 000 sans minimum.

Lorsque vous dites même méthode ?

La chasse, rien que la chasse. Nos chargés de recherche et nos consultants s'interdisent de créer des banques de données, de se servir de LinkedIn, de solliciter des jobboards. On identifie les candidats potentiels à chaque fois pour pouvoir donner du sens à notre stratégie : nous ne nous intéressons pas au candidat qui se déclare comme tel, mais au «marché caché» c'est-à-dire à celui qui, avant l'appel de notre consultant, ne s'est pas encore posé la question de changer d'entreprise.

Et pourquoi ?

Lorsqu'une société éprouve des difficultés à trouver des candidats dans ses recrutements, c'est qu'elle se bat avec les autres sur un même segment, celui des salariés qui veulent changer de job ou simplement trouver un emploi. Au fond, cette population est minoritaire, alors que les salariés en poste, avec les compétences qui nous intéressent, sont beaucoup plus nombreux. Il suffit d'aller les chercher. En plus il y en a certainement même à côté de chez vous. Mais vous ne les connaissez pas, puisqu'ils ne se manifestent pas.

Ce n'est pas ce que font les autres cabinets ?

J'espère que vous connaissez la différence avec les cabinets de recrutement. Dans leur panoplie d'outils ils ont les réseaux sociaux, les annonces bien sûr, les sites dédiés, etc., et en plus ils utilisent parfois la chasse. Les autres cabinets de chasse, la plupart anglo-saxons, ne font que de la chasse, mais généralement à partir d'une base «réseau» constituée au fil du temps. Cette base peut vieillir et en plus elle touche rarement cette couche inexploitée du marché caché.

Au fil du temps la notion d'honoraires a bougé. Comment fonctionnez-vous ?

Là encore, cela dépend des structures. Pour OP Search nous facturons sur la base de 30% du salaire annuel brut du candidat, sur Headhunting Factory comme les rémunérations sont beaucoup plus basses, nous proposons des «contrats» sur 6 ou 12 mois. Avec des prestations qui peuvent être différentes mais qui permettent à l'entreprise de trouver son candidat, et selon le type de contrat d'avoir à disposition un recruteur sur 3 missions par mois, pour une facturation de moins de 7 000 euros mensuel.

Revenons à cette prise de position qui consiste à privilégier les fonctions pénuriques. Comment analysez-vous le fait que des entreprises ne trouvent plus les candidats souhaités ?

La Covid a été un élément fort. Les salariés ont été malmenés, ils ont parfois beaucoup

souffert, a fortiori en Ile de France. Et ils ont changé. Certains ont fantasmé sur une nouvelle vie : la nature, pas de déplacement, des horaires compatibles avec des loisirs, une vie de famille, voir ses enfants... ce qui explique aussi cette ruée sur les résidences secondaires, sur les déménagements en province... Et puis, il y a les secteurs d'activité touchés de plein fouet, qui se sont transformés en chômage de longue durée, comme c'est le cas dans la restauration. Alors, je teste un nouveau métier avec des week-end, pas de travail le soir, pas d'horaires décalés... et je le conserve. En dehors de la restauration, c'est aussi le cas des métiers à fortes contraintes, comme dans la santé (infirmières, aides-soignantes, voire médecins.

En plus du Covid, l'arrivée de nouvelles générations pour qui l'enjeu est avant tout le bien-être. Être chez soi à 17h30 pour pouvoir aller boire un pot avec les copains, mais aussi toutes les notions d'écologie qu'ils ne trouvent pas au sein de leur entreprise.

Troisièmement, venant des US, le refus de prendre des responsabilités. Pas envie d'être «patron». Le job devient alimentaire, mes choix de vie sont ailleurs. Enfin, l'après-Covid a été remplacé par les problématiques climatiques et une certaine angoisse du lendemain, donc c'est aujourd'hui qu'il faut vivre. Retour au bien-être, la boucle est bouclée. Ah, non, j'ai oublié une notion qui ne plaira certainement pas aux lecteurs syndicalistes : en France les aides importantes pour une petite partie de la population qui permettent à certains de vivre sans forcément travailler.

Donc les motivations des candidats potentiels ont changé ?

Oui, pour le marché visible, c'est-à-dire pour 25% des salariés en veille. Maintenant c'est aussi le cas pour les 75% qui composent le marché caché. C'est-à-dire les salariés en poste qui ne se posent pas de question. C'est à nous de les placer en situation de «curiosité» en leur demandant ce qu'ils reprocheraient à leur travail actuel. Mais il faut savoir que si 20 ans avant, l'augmentation de rémunération venait en première position, aujourd'hui, nous avons

en 1 : «c'est où», et la situation géographique prime. En 2 : «quels sont les éléments de bien-être entourant ce travail» et en 3 seulement, «combien ?»

**Le fait de «chasser» n'oblige-t-il pas à rester dans une certaine conformité ?
Chassez-vous aussi les profils atypiques ?**

Je serais malvenu de ne pas porter toute mon attention sur ces profils que vous dites atypiques, en en étant moi-même un ! Bac -3 et un passé de parachutiste ! Rien ne me prédisposait à recruter des «top-niveau» Vous savez, la qualité première du chasseur comme celle du bon candidat est avant tout la curiosité intellectuelle. Il faut s'intéresser à tout, aux process de fabrication, à la culture d'entreprise, aux finances... il faut penser en dehors de sa boîte. Mais ce n'est guère dans l'ADN français. C'est un peu plus anglo-saxon. Heureusement, le marché se remet en question... par obligation !



Pour les assistants de recherche que nous employons, la qualité essentielle est la débrouillardise, cela laisse envisager bien des atypismes.

Et vos interlocuteurs en entreprises, qui sont-ils ?

Pour les très hauts niveaux, le Président et les actionnaires. Pour les hauts niveaux, le DG et pour tous les autres, le DRH, et de temps en temps le Responsable Recrutement. Il y a quelques années on voyait encore des stagiaires s'occuper de recrutement. C'est un peu moins vrai aujourd'hui, le poste de Responsable Recrutement a fortement évolué, mais le DRH garde la main. Quant à nous, notre mission consiste, quel que soit l'interlocuteur, à le convaincre que pour avoir le choix, et donc de multiples candidats, y compris sur les fonctions en pénurie, il faut s'adresser au marché caché, c'est-à-dire aux 75% des gens qui ne cherchent pas de travail.

Dernière question avant de vous laisser en paix, quel conseil donneriez-vous à un recruteur pour bien choisir son cabinet, et à un candidat pour attirer l'attention d'un recruteur.

Choisir un cabinet qui sait s'adresser au marché caché, et pour le candidat, s'il est dans un secteur en pénurie, il peut avoir 6 propositions, donc qu'il ne se précipite pas sur la première et ... qu'il sache faire monter les enchères.

Bonjour Antonin DECOSSE, vous travaillez au sein de LHH, comment analysez-vous le recrutement aujourd'hui, en France. Constatez-vous une réelle pénurie de compétences quels que soient les niveaux de poste ?

Le marché du recrutement vit un moment exceptionnel, à savoir celui d'une pénurie de compétences dans un marché dynamique, associée à un cycle de mobilité des salariés d'une entreprise à une autre.

Sur l'ensemble des recrutements nous assistons à une hausse des besoins de + de 20% sur la plupart des métiers depuis le début de l'année et, dans le même temps, un taux de démission revenu au niveau de la période post crise de 2008 (470 000 français ont quitté leur post en CDI au 1er trimestre 2022).

Beaucoup de facteurs se croisent pour les entreprises : pénurie des compétences, nouvelles attentes sur la fonction de manager, intérêt des candidats à connaître l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Le candidat profite de ce marché dynamique et assume désormais de challenger la notion de pénibilité des missions à la capacité de l'employeur de développer ses compétences en plus du salaire qui doit être attractif selon ses propres pistes en cours ! Bref la tâche n'est pas simple pour nos clients et partenaires car l'équation est complexe

Est-il plus compliqué d'attirer des candidats aujourd'hui qu'hier ? Pourquoi ?

Difficile pour une entreprise de se démarquer dans un marché où tout le monde recherche des candidats. En règle générale, après avoir épuisé son vivier, diffusé une annonce, nous sommes rapidement sollicités pour piloter les recrutements.

Créer un lien avec un candidat est plus que jamais un travail à plein temps.

Mais ce lien n'est pas suffisant. Il faut désormais donner beaucoup d'informations sur la politique de l'entreprise, son organisation, sa vision du métier. Les questions d'organisation sont primordiales pour nos candidats. Le choix se fait sur l'expérience du processus de recrutement plus que sur la chance de rejoindre l'entreprise.

En plus, la multiplication des entretiens à distance a donné aux candidats la possibilité de multiplier leurs entretiens sur un temps réduit et donc d'être en permanence sollicités sur de nouvelles opportunités. Il faut donc être très impactant, c'est à dire réactif, clair dans le discours, engagé dans la fluidité du processus de recrutement, avoir un positionnement salaire aligné avec le marché et montrer patte blanche sur le lien salaire/pénibilité pour convaincre. Le marché est encore en faveur des candidats actuellement. Ils en profitent pour l'instant.

Avez-vous perçu des changements de comportement des candidats lors des entretiens que vous avez avec eux ?

Deux ans enfermés chez soi avec des entreprises en difficultés ou à l'arrêt ! Autant de périodes difficiles vécues au sein des entreprises par les salariés. Ils ont dû s'adapter à une nouvelle vie, une nouvelle organisation familiale et de nouveaux réflexes. Cela a apporté de nouvelles attentes lors du retour au sein des entreprises.

D'abord, les candidats ont envie de changements. Cela n'est pas toujours la faute des entreprises. J'entends trop souvent la notion de « grande démission » qui sous entendrait que les entreprises ne

font pas le travail nécessaire pour retenir les gens mais c'est en partie faux. Les gens ont envie d'un renouveau après deux ans d'enfermement et l'emploi fait partie des zones de renouvellement pour eux.

Ensuite, je rencontre de plus en plus de candidats qui ont remis en avant l'équilibre professionnel. Pas sur la vie pro et perso uniquement, le point de réflexion est plus orienté sur les éléments de rémunération vs la pénibilité du poste évoqué. Le marché est dense en termes d'offres et les profils pénuriques. Les candidats le savent et en profitent pour challenger les offres et choisir la meilleure en termes de qualité de vie ou de reconnaissance par le salaire et la pénibilité.

Enfin, le sentiment d'appartenance est beaucoup plus difficile dans nos processus de recrutement. Il y a 5 ans, les candidats devaient poser une demi-journée ou une journée pour aller en entretien chez nous ou chez nos clients. Cette démarche chronophage obligeait le candidat à confirmer un fort intérêt pour une offre. 5 ans plus tard, via les outils de communication à distance, le même candidat peut réaliser en une journée 4-5-6 entretiens depuis son domicile et donc être sursollicité. La tâche pour les entreprises avec nous est donc complexe puisqu'il s'agit de créer en plus du job la meilleure expérience dans le processus de recrutement pour espérer convaincre. La rémunération et l'organisation du travail complètent le dispositif dans cette opération séduction.

Une crise ou une période de récession pourrait recentrer le débat et rééquilibrer les forces entre candidats et entreprises. Pour autant, 30% des cadres annoncent souhaiter changer de postes d'ici 2023 donc l'avenir nous dira comment évoluent les forces en présence.

Comment procédez-vous pour évaluer les possibilités de concordance des prérequis ? (Tests, vérification des références, assessment, etc.)

L'homme et la machine, en l'occurrence les outils d'évaluation, doivent travailler ensemble pour relever ce défi ! La première



étape reste pour moi l'entretien de recrutement réalisé par le consultant. Un consultant a pu, en amont de son entretien avec un candidat potentiel, se rendre dans l'entreprise pour laquelle il recrute. Cette étape est clé car elle nous permet de se mettre dans les chaussures du candidat qui viendra passer des entretiens. L'objectif de ce moment est de comprendre l'identité de l'entreprise, l'histoire de son organisation et rencontrer les personnes qui recrutent.

Chaque rencontre est une mine d'or et sera précieuse au moment de projeter un candidat dans une équipe bien au-delà de compétences comportementales ou de leviers de motivation. Des profils parfaits et des compétences recherchées ne sont pas suffisants pour réussir le recrutement auprès de nos clients, c'est surtout et avant tout une rencontre humaine.

Considérez-vous que vous êtes avant tout un «fournisseur de candidat» ou un «conseil RH» ? pourquoi ?

Fournisseurs de candidats évidemment puisque sans candidats de qualité, pas de cabinet de recrutement.

Je souhaite, cela étant dit, préciser «fournisseurs de candidats rencontrés, écoutés, évalués sur le parcours, les étapes, les coups durs, les réussites, les frustrations, les projets». Candidats évalués sur des exemples de projets menés, d'actions mises en place, d'apprentissage et de compréhension d'environnement.

Oui nous devons fournir des CVs, c'est la finalité du métier et c'est bien ça qui rend notre tâche complexe. C'est que trouver un CV n'a aucune valeur sans le reste.

«Conseil RH», voilà un terme dans lequel peuvent se retrouver bien des solutions, des métiers. Nous sommes, selon moi, des conseillers en recrutement. Des personnes qui passent du temps, beaucoup de temps, avec des candidats pour comprendre et lire des parcours de vie, comprendre des expertises au-delà des mots clés. Des personnes en capacité à lire derrière le CV bien fait ou orienté, capables de trouver parfois des talents qui ne correspondent pas au poste sur le papier. Quel plaisir de pouvoir parfois dire à un client moyennement motivé à la lecture d'un CV que c'est la bonne personne. Et quel épanouissement et plaisir personnel à voir

cette personne recrutée in fine.

Je lisais dernièrement que 20% des CVs de candidats en recherche ne ressortent pas des bases de données à cause des critères et filtres existants. Nous avons encore, dans le métier de consultant et le secteur du recrutement, une belle occasion de créer de la richesse simplement en creusant plus loin.

Vous arrive-t-il de présenter des candidats atypiques ?

Oui. Le cadre demandé par le client ou l'expertise limite parfois la créativité. Mais dès que nous le pouvons, dès que le profil recherché permet d'ouvrir notre zone de recherche nous le faisons !

Un autre moyen de présenter des candidats atypiques et de mettre en place avec le client un processus de recrutement sans CV. Cette démarche a été testée chez nous notamment sur des recrutements de profils commerciaux ou interne pour le groupe avec des résultats intéressants et concluants.

D'une façon générale, vos clients sont-ils bien informés du marché (niveau de rémunération, attentes des candidats, rareté des profils...)

Nos clients sont désormais bien informés sur les méthodologies de recrutement, les processus de sourcing, ils ont accès à beaucoup d'informations auprès de nombreux canaux de communication. J'aime beaucoup cette période car nous avons des échanges métiers passionnants et un discours de vérité sur les difficultés à trouver ou les réalités du marché.

Beaucoup de clients sont surchargés de sujets internes et business, ils ne prennent pas le temps de chercher l'information. Ils attendent de nous de les nourrir en data, en retour marché et les aider à comprendre les générations et l'évolution des métiers.

Notre rôle est donc de donner notre vérité de cabinet, notre vision du marché et parfois confirmer ou infirmer les articles

parus en ligne.

Lorsque l'approche directe est enclenchée, quelle est la part de l'étendue du réseau personnel du consultant dans la résolution de la recherche ?

Notre métier est un métier de réseau, par approche directe ou approche multi-sourcing.

Un bon consultant est un consultant qui a une soif d'apprendre, c'est-à-dire de connaître tout son marché (décideurs et candidats). Ce réseau est toujours exigeant car il attend de l'expertise mais c'est aussi un merveilleux réseau d'humains capable de pouvoir nous aider dans nos recherches.

Selon moi, le réseau personnel dans une approche directe peut parfois atteindre 30% des profils identifiés dans la recherche. Si vous ajoutez les filtres des plateformes qui font perdre 20% des candidats, vous imaginez l'importance d'un consultant dans un processus de recrutement !

Le niveau du coût d'une «chasse» a-t-il évolué depuis ces dernières années ? Est-il toujours calculé sur la base d'un pourcentage de la rémunération ?

Depuis 10 ans, c'est surtout la notion de chasse qui a beaucoup évolué. Comme évoqué, nos clients ont été formés à nos métiers et estiment, pour nombre d'entre eux, que la notion de chasse n'est pas toujours utilisée pour la bonne méthodologie.

Pour certains «chasser» c'est approcher directement des candidats dans leurs lieux de travail, pour d'autres c'est approcher des personnes sur LinkedIn.

De plus, on peut chasser des profils de cadres comme des profils executive. Les clients ont donc parfois des besoins différents au-delà de la méthodologie en termes de dossiers de candidature, évaluation des soft skills, compétences

techniques, tous ces sujets sont pris en compte dans le calcul des honoraires. Le pourcentage reste une habitude avec, en alternative possible, la notion de forfait.

Votre interlocuteur pour une mission recrutement est-il le DRH, ou en fonction des postes le DG, le PDG ? et dans cette dernière hypothèse le DRH est-il mis au courant ? (Je mets à part la recherche d'un ... DRH !)

Il n'y pas une organisation qui se ressemble et c'est justement ce qui fait l'intérêt de nos clients !

PDG, DG et DRH sont majoritairement informés des besoins identifiés en recrutement, des budgets alloués au recrutement (investissement) pour telles ou telles division métiers. Le sujet du recrutement s'est beaucoup professionnalisé grâce au DRH depuis quelques années. Son expertise sur la gestion de profils volumiques à recruter ou sur les métiers pénuriques, l'animation des processus de recrutement, la prise de position sur le parcours d'intégration, le binôme PDG / DRH existe aujourd'hui. La capital humain dans cette période de recrutement fort et de souhait de mobilité des collaborateurs n'a jamais été autant nécessaire pour bien accompagner la croissance et le développement des entreprises.

Pour une entreprise, sur quels critères convient-il de choisir un cabinet ? quel serait votre conseil ?

1 L'expertise des métiers, le consultant pose-t-il les bonnes questions sur le poste ;

2 La capacité à challenger le besoin de l'entreprise ;

3 Esprit de synthèse et conseil : capacité du consultant, après avoir écouté, à donner un avis direct, constructif et honnête sur la faisabilité et les enjeux pour réussir ;



4 Attention à ceux qui disent oui à tout, une partie de notre métier consiste à challenger un besoin pour aider à trouver un profil souvent beaucoup sollicité.

Et pour un candidat, quel serait le premier conseil que vous pourriez lui donner ?

1 D'abord, travailler votre CV en vous assurant du message que vous souhaitez faire passer ;

2 Ensuite, entraînez-vous à vous présenter et à appuyer les informations importantes lors d'un entretien d'embauche ;

3 Puis, challengez votre présentation auprès de personnes de confiance. Votre sensation d'être impactant en entretien doit être confirmée par les autres

4 Intégrez dans votre recherche que le cabinet est un levier parmi d'autres tels que votre réseau professionnel ou personnel ;

5 Enfin, soyez élégant dans tous vos échanges, vos rencontres, vos actions car le marché du recrutement est un milieu qui peut vous aider tout au long de votre carrière «l'élégance paye toujours dans la distance».

Le marché est dynamique pour l'instant, les offres nombreuses, mais les candidats sont nombreux à le savoir et la concurrence entre candidats reste réelle.

Bonjour Valérie DELGADO et Sacha COFSMAN, vous intervenez pour les divisions RH de Hays Paris, comment analysez-vous le recrutement aujourd'hui, en France. Constatez-vous une réelle pénurie de compétences quels que soient les niveaux de poste ? Sacha Cofsman ?

Face à la crise sanitaire que nous avons vécue, le marché du recrutement est fortement bouleversé sur différents aspects notamment sur la montée en compétences des candidats. En effet, nous constatons que parmi l'ensemble des candidats que nous rencontrons au quotidien, certains

nous partagent leur manque de compétences par suite d'une inactivité prolongée.

Est-il plus compliqué d'attirer des candidats qu'il ne l'était hier ? Pourquoi ?

Oui. Nous constatons que le marché de l'emploi est très actif, il y a beaucoup plus d'offres que de demandes. Les candidats sont beaucoup plus réticents au changement et prennent le moins de risque possible face à un environnement aujourd'hui qualifié d'instable.

Valérie Delgado, avez-vous perçu des changements de comportement des candidats lors des entretiens que vous avez avec eux ?

Les candidats sont en quête d'un équilibre vie personnelle/vie professionnelle et ne font plus les mêmes concessions qu'avant. Ils sont plus exigeants sur leurs critères de recherche, que ce soit sur leur mobilité, ou encore le télétravail.

Valérie, comment procédez-vous pour évaluer les possibilités de concordance des prérequis ? (Tests, vérification des références, assessment, etc.)

Nous avons mis en place chez Hays toute une procédure pour traiter une candidature afin de sécuriser les recrutements et ainsi proposer une solution clé en main à nos clients. Nous faisons un point complet sur les compétences et le projet professionnel de nos candidats, nous leur faisons passer des tests techniques et de langues, et nous finalisons par des prises de références croisées avec l'accord du candidat.

Maintenant, Sacha, considérez-vous que vous soyez avant tout un «fournisseur de candidat» ou un «conseil RH» ?

Notre mission principale est à la fois de conseiller et de coacher nos candidats et d'accompagner nos clients dans leur prise de décision (état du marché, rémunération et intégration).



Vous arrive-t-il de présenter des candidats atypiques ?

Pour nous, un candidat atypique n'existe pas, dans la mesure où nous donnons la possibilité à tous de pouvoir prétendre à nos différentes opportunités.

Valérie, d'une façon générale, vos clients sont-ils bien informés du marché (niveau de rémunération, attentes des candidats, rareté des profils...)

En général, nos clients ne sont pas au fait du marché. Ils sont donc en quête d'informations complémentaires sur les nouvelles attentes des candidats. Nous les sensibilisons aux pénuries de certains profils, et nous leur proposons des alternatives dans le but de trouver le bon candidat.

Lorsque l'approche directe est enclenchée, quelle est la part de l'étendue du réseau personnel du consultant dans la résolution de la recherche ? Valérie ?

Chaque consultant se crée un vivier de candidats propre mobile sur sa zone géographique ou encore adapté à son secteur d'activité dans le but d'être le plus réactif possible dans l'envoi de candidatures aux clients. Le réseau personnel est l'atout premier et la valeur ajoutée d'un consultant.

Sacha, le niveau du coût d'une «chasse» a-t-il évolué depuis ces dernières années ? Est-il toujours calculé sur la base d'un pourcentage de la rémunération ?

Pour faire face au monde incertain dans lequel nous évoluons, nous avons revu nos honoraires à la hausse. Une première depuis 20 ans.

Votre interlocuteur pour une mission recrutement est-il le DRH, ou en fonction des postes le DG, le PDG ? et dans cette dernière hypothèse le DRH

est-il mis au courant ? (Je mets à part la recherche d'un ... DRH !), Valérie ?

En règle générale, toutes les parties prenantes sont au fait des recrutements internes. Nos interlocuteurs premiers sont : les chargés de recrutement, les responsables RH/HRBP, les opérationnels ou encore le Directeur Général pour les recrutements stratégiques.

Sacha, pour une entreprise, sur quels critères convient-il de choisir un cabinet ? quel serait votre conseil ?

Nous offrons à nos clients une solution de recrutement clé en main. Le seul travail à faire du côté client est de définir son besoin de la manière la plus précise possible, et nous nous occupons du reste. Nous communiquons son annonce, réceptionnons les CVs, effectuons les pré-qualifications téléphoniques, les entretiens, et coordonnons l'aspect logistique des entretiens, enfin, nous suivons l'intégration de nos candidats, en nous assurons de la parfaite adéquation du profil. Le tout en gardant en fil rouge, la communication.

Et pour un candidat, quel serait le premier conseil que vous pourriez lui donner ?

Notre cabinet accompagne tous nos candidats dans leurs démarches et tout au long de leurs carrières. L'idée principale est de trouver la bonne personne pour le bon job. Nous faisons passer un entretien de plus d'une heure à tous nos candidats afin de cerner au mieux leurs profils ainsi que leurs souhaits professionnels. En effet, c'est un véritable «art» de conseiller et de motiver nos candidats dans leurs recherches d'emploi.

Merci beaucoup.

Sacha est Manager de trois divisions dont Senior RH Juridique / Education / Associations et encadre une dizaine de collaborateurs. Valérie est Manager Senior de l'équipe Junior RH & Juridique et encadre 5 collaborateurs.

En conclusion, il est possible de s'interroger parfois sur les contradictions certainement amenées par le désir de conserver de la discrétion dans les propos.



La «chasse» peut-elle être réellement mise sur le devant de la scène ? L'ayant pratiquée moi-même, je sais qu'il faut parfois ne pas être visible si l'on veut franchir des barrages et avoir l'art de présenter une opportunité à celui qui ne s'y attend pas comme s'il en était lui-même le principal artisan. Dès lors je ne suis pas certain que ces interviews donnent aux lecteurs les clés de méthodes dont on parle peu.

En revanche, les remarques sur les changements du marché (ou plutôt des marchés) sont concordantes : les candidats (qu'ils soient officiels ou cachés) ne possèdent plus les mêmes attentes, et la hiérarchisation de ce qui les motive est bouleversée.

En allant plus loin, ces candidats veulent avant tout se sentir bien dans un travail qui ne bouscule pas la vie privée. Il me revient en mémoire le «mot» d'un candidat qui, il y a de nombreuses années, comparait sa perception de ses propres parents et de celle qu'il pensait être dans la tête de son fils : «j'ai eu des parents TGV, et je voyais plus ma nounou que mes parents, et j'ai bien peur que mon fils puisse me qualifier de parent à absence non-stop. J'espère que les choses pourront changer pour lui...» Je crois bien que oui, les choses sont en train de changer. Le chasseur va devoir revoir ses armes !

André Deret

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

FACILITER LES RECRUTEMENTS DANS LES ESN GRACE A L'AFEST



FORMATION ET RECRUTEMENT ?

ALISHARIATIAN
JONATHANPOTTIEZ

Ali Shariatian, référent Afest spécialisé en IT - contact :
shar@gran-it.com

Jonathan Pottiez, responsable de l'Académie Agesys -
contact : jpottiez@agesys.fr

Il suffit de faire un peu de comptabilité pour être mal à l'aise face au fonctionnement d'une entreprise de services numériques (ESN) : mais où sont passés les stocks ?

Justement, le business model de ces entreprises remplace le stock de produits par les ressources humaines (RH) elles-mêmes, si bien que le besoin en fonds de roulement se calcule essentiellement par la masse salariale. Concrètement, cela veut dire que le recrutement - voire la gestion des RH - se fait en flux tendu par rapport à la demande du marché.

Pas facile, dans ces cas-là, de recruter en flux tendu, là où les demandes des clients doivent être satisfaites très rapidement.

LE RECRUTEMENT DANS LES ESN

Lorsque la conjoncture économique est défavorable, le problème de recrutement se pose avec moins d'acuité. Mais lorsque le marché des cadres se tend, alors les ESN se sentent obligées d'innover pour attirer les talents : développement de la marque employeur, télétravail, salaires attractifs, avantages sociaux divers, environnement de travail "ludique" (babyfoot, flipper, table de ping-pong...), etc.

Mais cela ne résout pas le problème de fond des ESN : le modèle économique reste basé sur les RH. Les plus grandes ESN s'en sortent mieux puisqu'elles ont les moyens de mettre en place une véritable gestion des RH, mais la grande majorité des ESN continuent à souffrir d'un problème de sourcing.

UTILISER LES AFEST POUR FACILITER LE STAFFING ET LE SOURCING

Depuis la réforme de 2018, la formation n'est plus limitée à la formation en présentielle ou en distancielle : elle peut se faire également en situation de travail. Avant la réforme, le travail et la formation étaient séparés, désormais on peut se former et apprendre en situation de travail.

Le nom savant de cette nouvelle modalité est l'Afest pour "action de formation en situation en situation de travail". L'apprentissage n'est plus l'apanage des pâtisseries, car même les cadres confirmés peuvent devenir des apprentis sur un sujet nouveau.

L'Afest en quelques mots

Le décret n° 2018-1341 du 28 décembre 2018, relatif aux actions de formation et aux modalités de conventionnement des actions de développement des compétences, précise les caractéristiques de l'Afest :

Art. D. 6313-3-2. - La mise en œuvre d'une action de formation en situation de travail comprend :

1 *L'analyse de l'activité de travail pour, le cas échéant, l'adapter à des fins pédagogiques ;*

2 *La désignation préalable d'un formateur pouvant exercer une fonction tutorale ;*

3 *La mise en place de phases réflexives, distinctes des mises en situation de travail et destinées à utiliser à des fins pédagogiques les enseignements tirés de la situation de travail, qui permettent d'observer et d'analyser les écarts entre les attendus, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ;*

4 *Des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.*

L'Afest n'est donc pas de la formation "sur le tas", au sens où elle peut constituer un

véritable parcours pédagogique, séquencé, avec des étapes clairement établies, et des compétences à acquérir bien identifiées en amont (lors de la phase d'analyse du travail). Ce parcours peut être à 100 % en Afest ou combiné à d'autres modalités (par ex. avec des phases en présentiel ou en distancielle).

C'est cette "pédagogisation" des situations de travail qui peut les rendre apprenantes et qui fait de l'Afest une modalité potentiellement très efficace en termes d'apprentissage.

Concrètement, les ESN peuvent désormais recourir à l'Afest, notamment lorsque le profil des candidats et le poste proposé ne correspondent pas à 100 %.

Par exemple, il est possible de staffer un poste avec un profil qui couvre 70 % à 80 % des exigences du poste, et de mettre en place une montée en compétences sur les 20 % ou les 30 % des savoir-faire spécifiques restants, suivant un programme sur mesure.

Ce parcours sur-mesure sera un mix de tutorat, d'autoformation, de tutoriels, de doublons, etc.

Pour les nouveaux collaborateurs placés sur des projets au forfait (projets réalisés dans les locaux de l'ESN), l'Afest permet de réduire le temps de montée en compétences, et surtout de réduire considérablement le temps de présence de l'accompagnateur (ou tuteur). En effet, certaines techniques utilisées en Afest (notamment l'analyse de pratiques) permettent d'apprendre sur le poste de travail d'une manière plus ou moins autonome. Cela demande une ingénierie pédagogique assez spécifique au secteur de l'informatique, c'est pourquoi le parcours doit être fait par un consultant connaissant intimement le métier des ESN. L'analyse du travail mise en place par l'Afest permet par ailleurs de s'assurer objectivement que les compétences du nouveau collaborateur correspondent bien au poste visé à la fin du parcours.

Pour les nouveaux collaborateurs en régie chez un client, l'ESN peut mettre en place un pilote chez un client de confiance,

puisque l'accompagnement technique doit être assuré par le client. Paradoxalement, l'avantage pour l'ESN est d'accompagner le client dans son expression des besoins sur le poste externalisé, et dans l'intégration du collaborateur. En effet, une grande partie des échecs des prestations en régie proviennent d'une définition peu précise de la fiche de poste - résumée très souvent à quelques compétences techniques - et d'un manque de «onboarding technique» d'un collaborateur externe.

Cerise sur le gâteau, cette montée en compétences est reconnue comme une vraie formation, c'est-à-dire libératoire au sens de la loi, et pouvant même être financée sous certaines conditions, bien entendu.

Si l'Afest est effectuée dans les règles, le collaborateur bénéficie alors d'un parcours d'intégration technique personnalisé, ce qui améliore sa fidélisation et la marque employeur de l'ESN.

Non seulement l'Afest peut couvrir les perspectives de recrutement, mais c'est aussi une manière de mieux structurer la gestion des RH dans certaines ESN, et surtout de cartographier correctement le capital compétences de l'ESN.

L'EXEMPLE D'AGESYS

Agesys est une ESN basée à Noyon (60) et qui emploie 70 collaborateurs. Elle travaille aussi bien pour des PME que pour des entreprises du CAC 40 et propose des prestations variées (mise en place d'infrastructures complètes, développement du travail collaboratif, cybersécurité, infogérance, formation...).

Les tensions sur le marché de l'emploi en informatique font qu'aujourd'hui il y a clairement une pénurie de candidats. Agesys se retrouve ainsi "en concurrence" avec des ESN qui, parfois, comptent plusieurs milliers de collaborateurs.

L'entreprise revêt des caractéristiques qui peuvent être de réels critères de choix pour les candidats. Pour reprendre les termes de son dirigeant, elle s'est dirigée "vers les nouvelles formes d'organisation et de

management : l'entreprise démocratique, horizontale, responsabilisante, libérée". Elle consacre par ailleurs 7 % de sa masse salariale à la formation et a même créé sa propre académie pour favoriser le développement des compétences, la capitalisation et la transmission des connaissances.

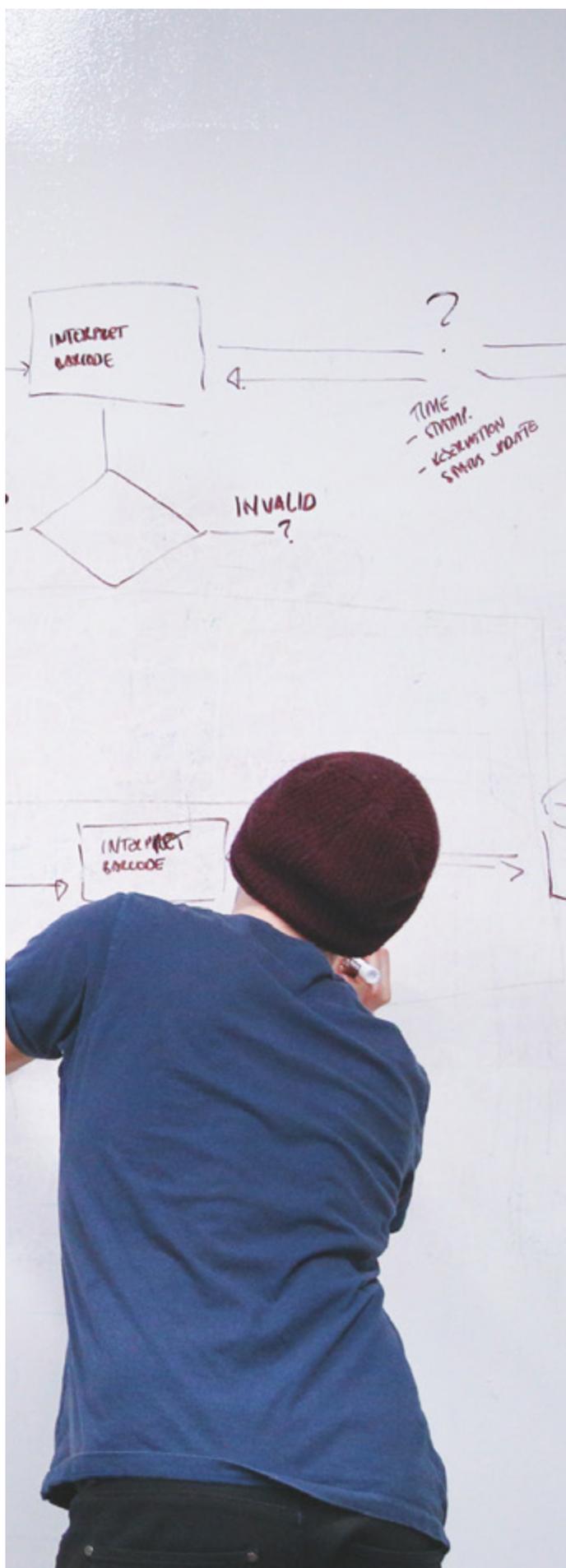
Agesys crée notamment un continuum recrutement-formation, via l'intégration des nouveaux collaborateurs, apprentis compris. Outre la phase d'intégration à proprement parler la première semaine (petit déjeuner d'accueil, présentation à l'équipe, visite des locaux, présentation de l'organisation, etc.), les nouveaux arrivants bénéficient de plusieurs jours de formation communs à tous les métiers, étalés sur plusieurs mois. Il y a des modules réalisés en présentiel, en interne, et animés par des collègues (par ex. sur la gestion de la performance individuelle, le retour d'expérience, l'apprendre à apprendre, etc.), et d'autres en distanciel (par ex. sur les bonnes pratiques de cybersécurité).

Ces formations, notamment présentiels, permettent aussi de mieux connaître les collègues, de mieux connaître l'organisation et son fonctionnement, ses métiers, ses clients... Mais elles ne permettent pas aux collaborateurs de s'approprier la "technicité" du métier.

Les cursus scolaires/universitaires en informatique sont souvent larges et couvrent un ensemble de domaines variés. Or, Agesys, comme toute ESN, intervient sur certains domaines spécifiques, qui nécessitent donc des expertises... spécifiques.

De ce fait, pour reprendre les chiffres énoncés précédemment, si le profil du candidat correspond à 70 % à 80 % des exigences du poste, il nous faut aussi pouvoir l'accompagner sur la spécificité de nos métiers, de nos projets, de nos clients... et aller chercher les 20 % à 30 % de compétences restantes.

Actuellement, cela est fait par un accompagnement du capitaine de la cellule métier concernée (dans une entreprise



“classique”, on parlerait de “manager”, mais du fait du système de management chez Agesys, le capitaine ne se concentre que sur le management opérationnel). Le capitaine peut donc accompagner le collaborateur sur les premiers projets, les réaliser en binôme, transmettre ses compétences, donner du feedback, monter des expérimentations (des “labos”) pour que le collaborateur teste ses compétences, etc. Tout cela est donc plus ou moins formalisé. C’est plus formalisé et structuré que de la formation “sur le tas”, mais ça n’est pas encore une Afest.

C’est un chantier en cours. Ainsi, un certain nombre de capitaines ont été formés au rôle et à la posture de tuteur/accompagnateur, ainsi qu’à certaines techniques permettant d’animer des séquences réflexives. Parallèlement, le travail d’identification des compétences et des situations de travail apprenantes en découlant a été initié. Ce travail en est à ses balbutiements mais il sera poursuivi en 2023, en développant aussi les possibilités d’évaluation de ces mêmes compétences. Toutes les briques seront alors réunies pour pouvoir transformer ces formations “terrain” en Afest reconnues.

Ce nouveau chantier participera encore au développement de la marque employeur. En effet, la capacité de l’entreprise à offrir aux collaborateurs les moyens de développer régulièrement leurs compétences est un critère de sélection fréquemment mis en exergue dans les études. L’Afest peut être une occasion d’aller encore plus loin et de continuer à perfectionner nos pratiques d’intégration et de formation.

Enfin, pour conclure, n’oublions pas que, dans un secteur comme celui de l’informatique, le renouvellement des technologies, des méthodes, des outils, des besoins des clients... est si rapide que les compétences peuvent être rapidement obsolètes. La formation est donc aussi un enjeu clair en termes de pérennisation du business.

Ali Shariatian & Jonathan Jottiez



LA NEURODIVERSITÉ : UN ATOUT MÉCONNU POUR LES RECRUTEURS ?



JEAN-MARC **ROOSZ**
KAREN **DEMAISON**

Président de école2demain, administrateur de l'EPNAK
et de LADAPT.

Avec le témoignage de Karen DEMAISON Responsable
Accompagnement du changement pour les projets
numériques chez SNCF Réseau

LA DIVERSITÉ NORMALE



***E*t si les profils neuroatypiques s'avéraient être une richesse pour les entreprises ? De plus en plus de recruteurs soutiennent ces profils qui perçoivent les choses autrement, et qui sont de fait en capacité d'ouvrir de nouvelles perspectives au sein des équipes.**

LES PROFILS NEUROATYPIQUES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les profils neuroatypiques sont principalement des personnes touchées par le trouble du spectre de l'autisme (TSA) – dont le syndrome d'Asperger – mais également tous les « dys » – dyspraxiques (trouble développemental de la coordination), dysphasiques, dyslexiques, les TDAH (trouble déficitaire de l'attention, avec ou sans hyperactivité), etc. Sont concernées également les personnes présentant des troubles acquis au cours de la vie : séquelles de traumatismes crâniens sévères ou d'AVC. Les troubles du neurodéveloppement (TND) dépistés touchent aujourd'hui 5 % de la population française mais 10% seraient réellement concernés. Ces profils sont caractérisés par des troubles spécifiques des fonctions cognitives : l'intelligence est préservée, seules quelques fonctions sont altérées. Leur rapport au monde et à leur environnement est un peu différent de ce que l'on considère comme la « norme ». Même si parler de norme n'est pas très opportun : chez l'être humain, il y a autant de profils que de cerveaux !

De plus, si la notion de « norme » est nécessairement indispensable dans les domaines des sciences, des neurosciences et de la médecine, notamment, dès lors qu'elle est transposée dans d'autres domaines cela génère des glissements sémantiques souvent délétères et péjoratifs. Jusqu'à entretenir ou « infuser » des logiques d'exclusion, de validisme (système faisant des personnes valides/ sans trouble la norme sociale), de positionnements archaïques et rétrogrades...

Le point de vue des Richesses Humaines

En qualité d'ex-DRH, je suis convaincue que le recrutement au sein d'une organisation doit prendre en compte toutes les richesses humaines et ne pas se focaliser sur certaines populations de candidats avec des caractéristiques communes.

En effet, j'ai découvert, il y a quelques années, des structures qui mettent en relation des candidats neuroatypiques avec des entreprises en mettant en avant leur capacité à voir autrement les problèmes, à être plus créatif, à travailler plus, etc...Et, bien sûr, cela m'a interpellée et donc questionnée.

Il me semble que faire appel à ce type de service, cela crée encore plus de différences entre les salariés. Ma proposition sur le sujet du recrutement serait d'envisager un recrutement universel c'est-à-dire en se focalisant uniquement sur les compétences et non sur les caractéristiques individuelles des candidats tel que leur neuroatypisme (Autisme, dys, TDAH, etc...). Et ce, pour éviter d'être dans une situation de validisme c'est-à-dire de réfléchir encore par rapport à une norme et donc de pratiquer une certaine discrimination positive.

Pour réussir à faire du recrutement universel, il serait nécessaire de revoir tous les dispositifs comme les tests de personnalité et les entretiens en face-à-face et aussi d'innover permettant ainsi l'émergence d'une autre façon d'échanger avec les candidats.

Karen Demaison

Responsable Accompagnement
du changement pour les projets
numériques chez SNCF Réseau

LA CONCEPTION UNIVERSELLE

À l'opposé de la norme comme référence au sein de la société, de l'exclusion et du validisme (on emploie aussi le terme « capacitisme »), ou de la mise en accessibilité – poussive, aléatoire et souvent incomplète – souvent simple « supplément d'âme » éventuel, et surtout mise en œuvre en aval de la part des décideurs (y compris des décideurs politiques), se trouve la notion de Conception Universelle (universal design). Cette approche a d'abord été développée et mise en œuvre dans la domaine du bâti et de l'architecture dès les années 50 aux États-Unis. La Conception Universelle est au cœur de la CIDPH (Convention internationale relative aux droits des personnes handicapées, adoptée à l'unanimité au siège de l'ONU en 2006 ; puis l'Union européenne l'a approuvée en 2009. Concernant la France, bien qu'ayant ratifiée la CIDPH en 2010, treize ans après elle « s'arrange » encore pour éviter sa traduction en droit français sur de nombreux points fondamentaux, barrant ainsi l'évolution pourtant cruellement nécessaire de la société française).

La Conception Universelle déploie un principe très simple : l'accessibilité pour tous prise en compte en amont, dès la conception, de sorte que tout utilisateur (citoyens, usagers, clients ...) n'aient pas à formuler une quelconque demande de mise en accessibilité ; demande qui, en soi, constitue déjà une discrimination stricto sensu.

Elle s'est ensuite étendue à l'ensemble des produits, équipements, programmes et services, dont l'éducation : la Conception Universelle des Apprentissages (dans ce domaine le Québec est un pionnier ; la France accusant quant à elle un retard considérable).

LES PROFILS NEUROATYPIQUES DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE...

Dans le monde de l'entreprise, une telle démarche prenant en compte les profils neuroatypiques et leur intégration/inclusion au sein des équipes est une idée de mieux en mieux partagée et soutenue



par les recruteurs. Mais il s'avère que des freins persistent, principalement dus à une certaine méconnaissance, source de crainte...

C'est d'autant plus dommageable qu'en travaillant avec ces personnes, on réalise qu'elles s'intègrent et s'adaptent beaucoup mieux qu'on l'imagine – ce sont des collaboratrices et collaborateurs tenaces et particulièrement adaptables.

Leur vie professionnelle représente une source de reconnaissance sociale et d'estime de soi au-delà du commun : leur engagement est remarquable, ainsi que leur loyauté.

... UN ATOUT CONSIDÉRABLE

En effet, de par leur rapport au monde « atypique », ils constituent une source de créativité et d'innovation au sein des entreprises. Leur approche différente est porteuse de questionnement et d'évolution – de rupture, aussi ! – avec une habitude, un enjeu, une problématique...

Les équipes sont ainsi conduites à penser et à faire autrement, de manière plus large et « out the box ». J'ai connaissance d'entreprises qui sollicitent des personnes atypiques dans le domaine du marketing car elles ne suivent pas les ornières, si limitantes en termes de créativité. J'ai également rencontré un jeune adulte asperger parfaitement à l'aise (et, de fait, sécurisé) dans les tâches répétitives : aucune erreur ne lui échappait lors de l'élaboration de tableaux comptables. Cela constituait pour son manager un précieux appui, un accroissement de la confiance au sein de l'équipe et une importante diminution du stress.

Une entreprise a fait développer une application pour permettre à un collaborateur dyspraxique de réaliser les tâches de façon fluide, efficace et sans surcharge cognitive : l'application a rapidement été adoptée par l'ensemble de ses collègues ! Les exemples sont multiples...

De plus, l'accueil de ces personnes pousse l'entreprise à revoir et fluidifier certains processus. Cela permet aussi d'accepter

la vulnérabilité, même minimale, de chacun des collaborateurs, générant ainsi des qualités d'empathie, de bienveillance, de confiance, d'écoute, renforçant la cohésion des équipes, etc.

Un constat est dorénavant largement partagé : la prise en compte de besoins « spécifiques » s'avère toujours être « au bénéfice de tous », à l'ensemble des équipes, améliorant ainsi le bien être et la qualité de vie au travail, la performance de l'entreprise...ainsi que son image.

De plus, l'accueil de la neurodiversité renforce la fierté - et la fidélisation ! - des collaboratrices et collaborateurs d'appartenir à une organisation tenant compte de la différence des profils dans une dynamique inclusive. L'attractivité de l'entreprise - et de la marque - s'en trouve également renforcée.

On sait d'ailleurs que beaucoup de salariés sont, à titre personnel, engagés dans des associations. Davantage que les entreprises, elles leur permettent d'exprimer librement leur humanité, leur générosité. Pouvoir le faire en entreprise peut contribuer à un sentiment d'accomplissement et d'épanouissement des salariés.

L'APPUI DES RH POUR FAVORISER L'INCLUSION DES PROFILS NEUROATYPIQUES

La réussite de l'inclusion des profils neuroatypiques nécessite préalablement une sensibilisation aux mécanismes et modes de communication neuroatypiques au sein des équipes. Cela se traduit par une certaine acculturation - même minimaliste - aux notions de base de la neuropsychologie - réellement passionnantes ! -, aux fonctions cognitives, afin de fluidifier les interactions avec la collaboratrice ou le collaborateur concerné.

Cela doit être réalisé sous l'impulsion et avec l'appui proactif des médecins du travail et des responsables des ressources humaines. Ces derniers doivent être à l'écoute des besoins de manière fine et attentive, s'assurer que l'inclusion se passe au mieux en encourageant également et en accompagnant la même écoute de la



part des responsables d'équipe et de ses collègues. Cette dynamique concerne de fait tous les acteurs de l'entreprise, à tous les niveaux, de la direction aux ouvriers en passant par la médecine du travail, les organisations syndicales, les managers, etc. Elle nécessite de sortir des « grilles de l'évaluation » de plus en plus utilisées, dans tous les domaines.

Outre l'information et la formation que les RH doivent aux managers, il est également de leur ressort de les accompagner au quotidien, notamment dans la réalisation de leurs propres objectifs qu'ils doivent répartir entre tous leurs collaborateurs en fonction des compétences de chacun.

Intégrer un candidat porteur de trouble(s) ou en situation de handicap ou non, n'est pas tout. Encore faut-il l'intégrer durablement, le maintenir dans l'emploi et le former pour le faire évoluer lorsqu'il en a les capacités. Pour cela les RH doivent mettre à disposition des managers des outils de suivi et d'évaluation des compétences ou des « nouvelles compétences » en cas d'évolution de la situation des salariés.

L'APPUI DES MÉDECINS DU TRAVAIL POUR FAVORISER L'INCLUSION DES PROFILS NEUROATYPIQUES

Force est de constater que la formation des médecins du travail intègre peu ou pas le domaine des TND ou des troubles spécifiques des fonctions cognitives.

En attendant une évolution des programmes de formation, il incombe aux associations, organismes qui œuvrent de façon opérationnelle pour l'intégration professionnelle d'entreprendre des actions dans ce sens.

L'APPUI DES CANDIDATS EUX-MÊMES

Si la réussite de leur inclusion nécessite une sensibilisation préalable des recruteurs et des managers, les candidats concernés ont un rôle majeur à y jouer.

Ils sont en effet les plus à même d'exprimer leurs compétences et leurs éventuels empêchements. Nombre de managers échouant dans leur entreprise l'expriment ainsi : « Je ne pouvais pas deviner », « il ne m'a jamais rien dit », etc.

C'est dans le dialogue singulier du candidat avec le recruteur, avec son manager, avec ses collègues, avec le médecin du travail, que la personne neuroatypique doit être actrice de son intégration et de son maintien dans l'emploi.

VOUS AVEZ DIT ATYPIE ?

On l'aura compris au passage, sachant qu'il y a autant de profils que de cerveaux, et que la « norme » est un curseur artificiel, quasiment un marqueur d'une époque (heureusement) révolue, la notion d'atypie est en réalité toute relative, de l'ordre du biais cognitif.

Ainsi, la neurodiversité relève-t-elle vraiment de l'atypie ?

Jean Marc Rongez

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

ET SI LE TALENT NURTURING ÉTAIT L'AVENIR DU RECRUTEMENT ?



RECRUTER ... DEMAIN

FLORENT **LETOURNEUR**

Co-fondateur et CEO We Feel Good - Co-fondateur Happy
to meet you - Conférencier Marque Employeur, Expérience
Collaborateur & Recrutement | Entrepreneur & Investisseur

Voilà maintenant plusieurs semestres consécutifs que l'on entend les dirigeants et les décideurs RH afficher haut et fort leurs difficultés à attirer de nouveaux talents dans leurs rangs. Paradoxalement, les boîtes mails et les outils de gestion de candidatures de ces mêmes personnes sont la plupart du temps pleins de candidats passifs et laissés de côté. La considération et l'animation continue de ces recrues potentielles pourraient pourtant constituer une réponse solide aux tensions que nous constatons sur les recrutements. Explications.

DÉFINITION ET PRINCIPAUX ENJEUX DU TALENT NURTURING

Le talent nurturing est une approche qui consiste à garder actifs tous les candidats qui ont déjà sollicité votre entreprise, que ce soit dans le cadre d'une prise de contact, d'une candidature spontanée ou d'une réponse à une offre d'emploi. Plutôt que de laisser ces candidats dépérir dans une base de contacts à l'abandon, vous vous mettez alors à les alimenter en contenu RH de qualité pour garder le contact et maintenir leur motivation à vous rejoindre.

Très concrètement le talent nurturing s'adresse à deux cibles. D'abord, aux candidats que vous avez sélectionnés et qui sont en course dans l'un de vos processus de recrutement. Des profils plus volatiles qu'auparavant qu'il faut donc tenir en haleine pour maintenir leur intérêt. Ensuite,

aux candidats que vous avez dû éconduire ou pour lesquels vous n'aviez pas de poste à proposer, mais qui pourraient à minima parler de vous autour d'eux, voire même devenir des collaborateurs demain. Tout l'enjeu réside alors dans le fait de cultiver cette base de profils et l'alimenter en contenu pour mieux entretenir le lien.

Ainsi, vous créez et entretenez une interaction avec des personnes qui ont déjà fait un pas vers vous et qui se sont donc probablement identifiées à votre organisation. Encore beaucoup de chefs d'entreprise ou recruteurs déploient une énergie folle à reconstituer de nouvelles bases de candidats à chaque ouverture de poste, via leurs appels à candidatures. Très souvent, le chemin s'avèrerait plus court en capitalisant sur les profils qui ont déjà manifesté un intérêt pour leur société.

STOP AU GÂCHIS DE CV, L'HEURE EST À L'EXPÉRIENCE CANDIDAT !

Bien évidemment, le contexte économique et social n'est pas rose, encore moins depuis 2 ans et le lot de mutations générées par la crise sanitaire. Côté RH, les démissions de sont multipliées, les salariés paraissent plus durs à fidéliser et les candidats difficiles à attirer au sein d'un projet d'entreprise. Des constats qui, vus sous cet angle, n'amènent effectivement pas à l'optimisme.

Mais renversons un peu le plateau ! Nos entreprises n'ont jamais disposé d'autant d'outils pour communiquer, raconter leur histoire, automatiser leurs actions ou encore s'engager dans des causes qui séduiront les candidats. Soyons lucides, les talents n'ont pas disparu, ils ont simplement redistribué les cartes de leurs attentes, et chaque entreprise est responsable de cette prise de conscience pour continuer à les capter. Pour cela, abandonnons dès aujourd'hui les recrutements one shot et les suivis de talents inexistantes une fois le poste pourvu. L'heure est à la construction et à l'optimisation d'un parcours candidat complet, continu et fluide. Incontestablement, l'expérience que vous offrez avant, pendant et après vos appels à candidatures constitue le berceau de votre marque employeur !

La majorité de nos entreprises disposent d'une base de plusieurs dizaines, centaines voire milliers de candidats. Trop de profils à potentiel finissent encore souvent dans un dossier de la boîte mail d'un.e DRH débordé.e, ou au mieux dans un ATS qui centralise les candidatures. Dans 80% des cas, une fois le recrutement validé, les échanges sont interrompus et les candidats sont mis en sommeil. Un vivier qui n'est donc pas exploité à sa juste valeur, symptôme d'une expérience candidat qui n'a pas été préalablement pensée.

LE TALENT NURTURING AU SERVICE DE L'INBOUND RECRUITING

Levier RH incontournable pour les années à venir, le talent nurturing s'inscrit en fait au cœur d'une stratégie plus globale : l'inbound recruiting. Cette approche vise à toucher, séduire et fidéliser des candidats de façon continue, en leur diffusant du contenu de qualité. Nous voici en plein dans la synergie, déjà entamée depuis plusieurs années, qui connecte Marketing et Recrutement. À l'instar de l'inbound marketing qui a pour but de générer des prospects à des fins commerciales, l'inbound recruiting permet quant à lui de capter des candidats dans une optique de recrutement.

Grâce à cette stratégie de contenu RH, vous construisez votre propre média dans le but de transformer des inconnus en visiteurs, puis en candidats, en employés, et in fine en ambassadeurs. Une approche cyclique qui propose une évolution de la relation tout au long du parcours candidat, au rythme des contenus diffusés et des points de contact générés.

Dans cette démarche, un parcours candidat est établi, là encore très proche de la notion de parcours client, et l'inbound recruiting vise alors à diffuser du contenu à chacune de ces étapes. Le talent nurturing correspond à la montée en maturité et en information des candidats, c'est-à-dire les personnes qui ont décidé de postuler au sein de votre entreprise après l'avoir découverte. L'objectif est simple : se donner toutes les chances de faire passer ces profils aux étapes suivantes du parcours candidat (employés et/ou ambassadeurs).



MARQUE EMPLOYEUR : QUELS CONTENUS PRODUIRE POUR ALIMENTER SES CANDIDATS ?

Convaincu de l'apport de cette méthode en termes d'expérience candidat, vous souhaitez désormais alimenter votre réservoir à idées pour créer une ligne éditoriale pétillante à destination des talents ? Les sujets peuvent être nombreux : le fonctionnement de vos process de recrutement, votre vie d'équipe, vos locaux, votre démarche RSE, vos expertises, les avantages offerts à vos équipes, les témoignages de vos collaborateurs. Avec la marque employeur, vous montrez à l'extérieur ce qui se passe à l'intérieur de votre entreprise.

En communication RH, ce sont aussi les formats qu'il faut varier, pour embarquer votre communauté dans une aventure immersive. Ainsi, vous pouvez offrir à vos candidats passifs et actifs des articles, vidéos, livres blancs, infographies, événements ou encore des quizz et foires aux questions. Pour voir naître un talent nurturing digne de ce nom, le vrai défi sera

de réussir à maintenir cette communication après la génération des candidatures, là où beaucoup d'entreprises se contentent de communiquer uniquement pour attirer des profils en début de parcours. L'espace carrière de votre site, vos réseaux sociaux professionnels, votre blog, votre newsletter et des scénarii de mails automatisés seront alors de précieux alliés pour vous aider à diffuser tous ces contenus !

Loind'être une morale, cette prise de hauteur ambitionne en tout cas d'accélérer la prise de conscience en matière d'expérience candidat. Toutes les candidatures doivent être considérées, car derrière chaque CV il y a possiblement un ambassadeur ou un talent en devenir. Soyez-en certain : le visiteur de votre espace carrière de janvier 2023 peut tout à fait devenir votre candidat d'avril 2024 et votre talent de juin 2025 !

Florent Leroumeur

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

CINQ LEVIERS POUR RÉINVENTER LE RECRUTEMENT EN 2023

RECRECITER ... DEMAIN



GILLES **VERRIER**

JOACHIM de **BOISMENU**

Gilles Verrier, DG d'Identité RH, et Joachim de Boismenu, Directeur au sein d'Identité RH



Dans de nombreux secteurs et entreprises, l'année 2022 aura été marquée par les difficultés à pourvoir certains postes. 58% des recrutements sont ainsi jugés difficiles par les entreprises, selon Pôle emploi. Le sujet est devenu «grand public» depuis un an et a fait régulièrement la une des médias ces derniers mois. Le phénomène n'est pas complètement nouveau : il était déjà allé croissant les années précédentes. Ainsi, le DRH du groupe Engie estimait dès 2019 que les équipes incomplètes coûtaient 1% de son chiffre d'affaires à l'entreprise, année après année.

QUELLE ANALYSE DU PROBLÈME ?

La situation correspond de fait à deux pénuries différentes, l'une et l'autre à caractère structurel. La première renvoie à des besoins de masse dans certains secteurs peu attractifs, comme l'hôtellerie-restauration ou l'hygiène-propreté. La seconde relève d'une carence de profils qualifiés, dans des métiers en tension où les effectifs présents sur le marché sont insuffisants.

Ce second phénomène va s'amplifier. Selon une étude de Korn Ferry limitée à trois secteurs (les services financiers, les technologies, multimédias et télécommunications, l'industrie), la France manquera en 2030 d'un million et demi de talents adaptés aux besoins des organisations. Pour bien appréhender ce que

serait alors le niveau de difficultés pour les entreprises, rappelons que ce chiffre est aujourd'hui compris entre 200 000 et 400 000, selon les sources.

Il ne fait aucun doute que ce phénomène de pénurie va s'accroître au fil du temps et que beaucoup d'entreprises en souffriront voire en mourront, faute de disposer des compétences dont elles auront besoin pour poursuivre leur activité.

Confrontées à cette situation, des entreprises identifient et déploient des réponses à effet immédiat, visant à traiter de façon pragmatique les besoins de court terme : communication de recrutement ou mesures ponctuelles en matière de rémunération, par exemple. Ces actions sont indispensables, l'activité n'attend pas. Mais elles ont souvent un coût élevé et ne permettent pas de traiter durablement le problème.

L'entreprise a besoin d'une prise de recul sur le recrutement, mais aussi de réponses concrètes qui ne sont pas évidentes à construire. Le DRH dispose de cinq leviers pour apporter des réponses de long terme à ce problème de pénuries et permettre ainsi à l'entreprise de le dépasser structurellement.

CONSTRUIRE UNE IDENTITÉ EMPLOYEUR EFFECTIVE DIFFÉRENCIANTE

Au sein d'un même secteur touché par les pénuries, certaines entreprises ont beaucoup moins de difficultés que leurs concurrents. Il ne s'agit pas d'abord là des effets de leur communication en matière de recrutement. Elles sont reconnues par leurs collaborateurs comme des employeurs de référence, avec des bénéfices clairement identifiés pour ceux-ci. Même à l'époque où Decathlon et son concurrent direct réalisaient le même niveau de chiffre d'affaires en France, le premier recevait 7 fois plus de candidatures spontanées que le second et 92% de ses collaborateurs se disant fiers de travailler pour cette enseigne.

Face au manque d'attractivité de certains métiers ou à la guerre des talents existant sur des profils qualifiés, la réponse parfois

brandie est celle de la rémunération. L'approche est simpliste. Les leviers d'attraction, d'engagement et de rétention sont beaucoup plus larges.

Si McDonald's France n'a aucun problème de recrutement, c'est bien parce qu'en dix ans, cette entreprise est devenue un modèle en termes de promotion interne. Orangina est une entreprise fortement attractive du fait de l'autonomie et de la responsabilité données à ses collaborateurs, positionnés en entrepreneurs. Sur le marché tendu des jeunes ingénieurs pétroliers, Schlumberger est l'entreprise privilégiée par les candidats au regard des parcours possibles à l'international.

L'entreprise doit construire une identité employeur forte, en investissant prioritairement sur l'axe RH qui sert le développement de son activité. Elle deviendra ainsi dans son secteur l'employeur de référence. Cette approche apporte une réponse forte à l'une et à l'autre des pénuries.

Ce n'est qu'après avoir défini et mis en place en interne cette identité employeur effective qu'elle pourra formaliser sur cette base sa communication recrutement. Cette approche lui permet d'éviter d'aller sur le terrain glissant de la surpromesse, voire de la publicité mensongère.

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES

Une fois l'identité employeur définie, reste effectivement à la partager avec les populations de candidats ciblées par l'entreprise. Comment les messages doivent-ils être formulés ? Quels sont les canaux à utiliser ? Il est illusoire de penser travailler ces questions sans les intéressés ou tout au moins sans des groupes-miroirs qui les représentent. C'est dès ce stade que la notion d'expérience candidat doit être mobilisée.

Carlance, avec ses 75 instituts de soins, a vu son développement freiné par la pénurie des profils d'esthéticiennes sur le marché. Ni les deux dirigeants-fondateurs de l'entreprise, ni nous-mêmes n'étions les mieux placés pour définir les modalités de

communication les plus impactantes sur cette population. Ce sont des esthéticiennes de l'entreprise qui ont reformulé les éléments d'engagement affectif et d'engagement rationnel élaborés en amont. Elles ont également conduit l'entreprise à investir Instagram et à organiser des interventions de ses collaboratrices dans les écoles d'esthétique.

Le groupe VINCI a adopté la même approche lorsqu'il s'est interrogé sur les moyens de renforcer la mixité de ses recrutements de jeunes diplômés ingénieurs, malgré le déséquilibre dans les flux de sortie des écoles ciblées. La mise en place d'un groupe de travail composé de femmes ingénieurs recrutées durant l'année précédente a permis de mettre en forme les messages et d'identifier les canaux les plus pertinents pour atteindre la population ciblée.

La formulation des arguments parlera aux candidats ciblés. Les voies d'accès choisies seront les plus pertinentes. Le contact deviendra possible entre des profils internes et des profils externes qui se ressemblent. Cette approche conduira de fait à mobiliser dans les interfaces avec les candidats des profils qui assumeront alors un rôle de tiers de confiance.

CLARIFIER LES CRITÈRES DE SÉLECTION

L'entreprise recrute-t-elle seulement pour un poste ou aussi pour l'avenir ? Grand classique des enjeux de recrutement, cette question mérite d'être traitée en profondeur puisque sa réponse conditionne la définition des critères que l'entreprise adoptera pour sélectionner les candidats.

Certains requièrent des expertises métiers pointues dont la maîtrise effective doit impérativement être validées. Mais la réussite du nouvel embauché sera aussi fonction d'autres critères. Laissons de côté les débats actuels sur les soft skills pour rappeler deux évidences. La première renvoie au changement de nature du travail : la qualité des interfaces entre métiers et entre personnes conditionne de plus en plus la réussite et les compétences relationnelles sont donc essentielles. La seconde relève de la culture de l'entreprise et de ses valeurs : la compatibilité des

comportements du candidat avec elles doit avoir été validée avant l'embauche.

L'analytique RH est riche de promesses sur ce terrain. L'entreprise pourra demain explorer les critères associés à la performance des collaborateurs en place afin de sélectionner les candidats sur cette base. Ayant une vingtaine de managers à recruter dans le cadre de l'ouverture du dimanche, la DRH du BHV a construit un profil type sur la base des critères de réussite identifiés à partir des entretiens d'évaluation. Un an après, les dix managers qui, au moment du recrutement, avaient le niveau d'adéquation le plus élevé sur ces critères surperformaient par rapport aux autres.

Ajoutons que l'entreprise peut aussi décider d'élargir son vivier, en s'autorisant le recrutement de profils atypiques, ne correspondant pas à l'ensemble des critères définissant de façon étroite le besoin en termes de compétences métier et d'expérience. Les logiques d'affectation «par silo» restent beaucoup plus fortes en France que dans d'autres pays.

Comment les critères retenus seront-ils évalués ? En quelques décennies, l'entreprise a fortement progressé dans ses pratiques. Rappelons-nous de l'époque récente où pour recruter, l'usage de la graphologie était généralisé. Quant à d'autres outils encore utilisés, ils n'ont jamais fait l'objet d'une démarche rigoureuse qui aurait permis de valider leur caractère prédictif. C'est notamment le cas de certains tests de personnalité.

Par qui ces critères doivent-ils être évalués ? Avoir défini ce qu'évalue chacun des acteurs du processus de sélection (ligne managériales, DRH) permettra d'éviter les redondances ou les contre-emplois.

TRANSFORMER LES RELATIONS AVEC LE CANDIDAT

Dans les missions de refonte de la démarche de recrutement que nous réalisons, nous utilisons une image : «Un client mal traité, c'est un client perdu. Un candidat mal traité, c'est dix clients perdus.» Le message peut



être inversé : l'entreprise qui développe avec les candidats des relations plus qualitatives que ses concurrents en tire des bénéfices allant au-delà de sa seule image employeur. Tout simplement parce que les interactions dans le cadre d'un recrutement renvoient à des éléments aussi forts que l'identité de la personne et ses émotions, ainsi qu'à des besoins de respect et de reconnaissance trop souvent ignorés.

Certains souligneront que le renversement du rapport de force entre l'entreprise et les candidats que génèrent les pénuries de compétences rend indispensable cette transformation de la relation. Mais une autre raison l'impose. Le modèle relationnel déployé au sein de l'entreprise est en train de muter, de l'approche néo-taylorienne caractérisée par un management descendant et des relations de type parents-enfants à une conception beaucoup responsabilisante appuyée sur des rapports adultes. Cette mue est loin d'avoir été menée à son terme pour ce qui est des interfaces entre l'entreprise et les candidats.

Les études et les opérations de testing démontrent que les comportements discriminatoires restent fréquents. Mais cette dérive éthique n'est que la partie émergée de l'iceberg. La question est beaucoup plus large : combien d'entreprises peuvent se prévaloir de développer avec les candidats des relations marquées par la considération et la reconnaissance, et perçues comme telles par les intéressés ? Sur le principe tout le monde est d'accord. Les pratiques doivent désormais suivre.

Doit se mettre en place une relation équilibrée, dans laquelle chaque partie est respectueuse de l'autre, de ses contraintes, de ses attentes, de ses apports, avec des postures basées sur le respect mutuel. Ce qui suppose par exemple que l'entreprise assure un retour circonstancié au candidat non retenu, en toute transparence. Prendre le temps de partager avec lui les raisons pour lesquelles cette décision a été prise présente deux avantages. Elle impose aux intervenants dans le processus de recrutement d'objectiver leur analyse et de ne pas se limiter à un ressenti non explicité. Elle offre au candidat une opportunité

de développement, ce qui contribuera à en faire ensuite un ambassadeur de l'entreprise. Certes cela requiert du temps, mais le retour sur investissement sur l'image de l'entreprise est important.

Retravailler le contenu et la qualité de l'expérience candidat, en allant jusqu'à la mesurer a posteriori en interrogeant les candidats tout comme les entreprises questionnent leurs clients, sera sans nul doute un chantier des directions recrutement dans la prochaine période.

REPENSER L'INTÉGRATION

Il est de bon ton de parler désormais d'onboarding et non plus d'intégration, comme si l'adoption du terme anglo-saxon allait changer la pratique. Tentons d'aller plus loin.

La phase d'intégration doit à la fois aider le collaborateur à devenir opérationnel et renforcer son engagement. En effet, le nouvel embauché a deux besoins. Bien sûr, en lien avec la partie formelle de son activité, absorber un certain nombre d'informations et de repères sur l'entreprise et sur ce qui est attendu de lui dans ce cadre. Mais aussi, renvoyant à la partie informelle du travail de chacun, s'intégrer et se couler dans la culture de l'entité qu'il rejoint. C'est ce second besoin qui a rendu si délicate l'intégration des nouveaux embauchés durant la crise sanitaire.

Pour répondre au premier besoin, une partie de l'intégration peut être automatisée. Les solutions de dématérialisation permettent de compléter et signer le contrat de travail et l'ensemble des documents administratifs à distance. De même différentes demandes pourront être traitées avec des solutions de type Robotic Process Automation : matériels et logiciels nécessaires en fonction du métier, configuration du téléphone et de la messagerie, production du badge, etc. Les technologies permettront également d'enrichir le contenu de l'intégration, par exemple via des vidéos, des formations numériques, etc.

L'entreprise va alors devoir reconfigurer son processus d'intégration en décidant

ce qui doit être assuré par les technologies et ce qui au contraire doit être construit pour que la qualité de la relation renforce l'attractivité de l'entreprise.

En effet, certaines dimensions de l'intégration requièrent plus de relationnel que de technologie. Ce qui personnalisera l'interface entre l'entreprise et le nouvel embauché et aura vraiment de la valeur pour lui, ce sera une relation humaine individualisée : les échanges avec son manager, les rencontres organisées, le temps passé avec le responsable d'une autre équipe, l'accompagnement par un gestionnaire de carrière pour réaliser un premier point et ouvrir le champ du possible quant aux parcours envisageables, etc.

Agence de communication en forte croissance, M&C Saatchi GAD a combiné ces deux dimensions en cohérence avec la nature de l'activité. Une «box» a été conçue avec les équipes créatives de l'agence. Elle organise un parcours ludique et digital pendant les deux premières semaines du collaborateur : découverte des sociétés du Groupe, immersion dans l'histoire et la culture de l'entreprise, valorisation des plus belles publicités produites par l'agence, réductions dans les restaurants du quartier. Mais aussi échanges organisés avec le manager et l'équipe, mise en place d'un mentorat, rencontre avec les dirigeants. L'initiative permet à chaque nouvel embauché de comprendre et d'intégrer l'identité de l'entreprise et d'en être porteur à l'extérieur.

La réussite de l'intégration dépend moins des outils à disposition que de l'animation du processus. La disponibilité du manager et des collègues dans les premiers jours est la clé qui facilitera cette intégration.

L'activation de chacun de ces cinq leviers est très variable selon les entreprises. Gageons qu'elles n'auront plus le choix dans la période qui s'ouvre

Gilles Verrier & Joachim de Boismenn

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

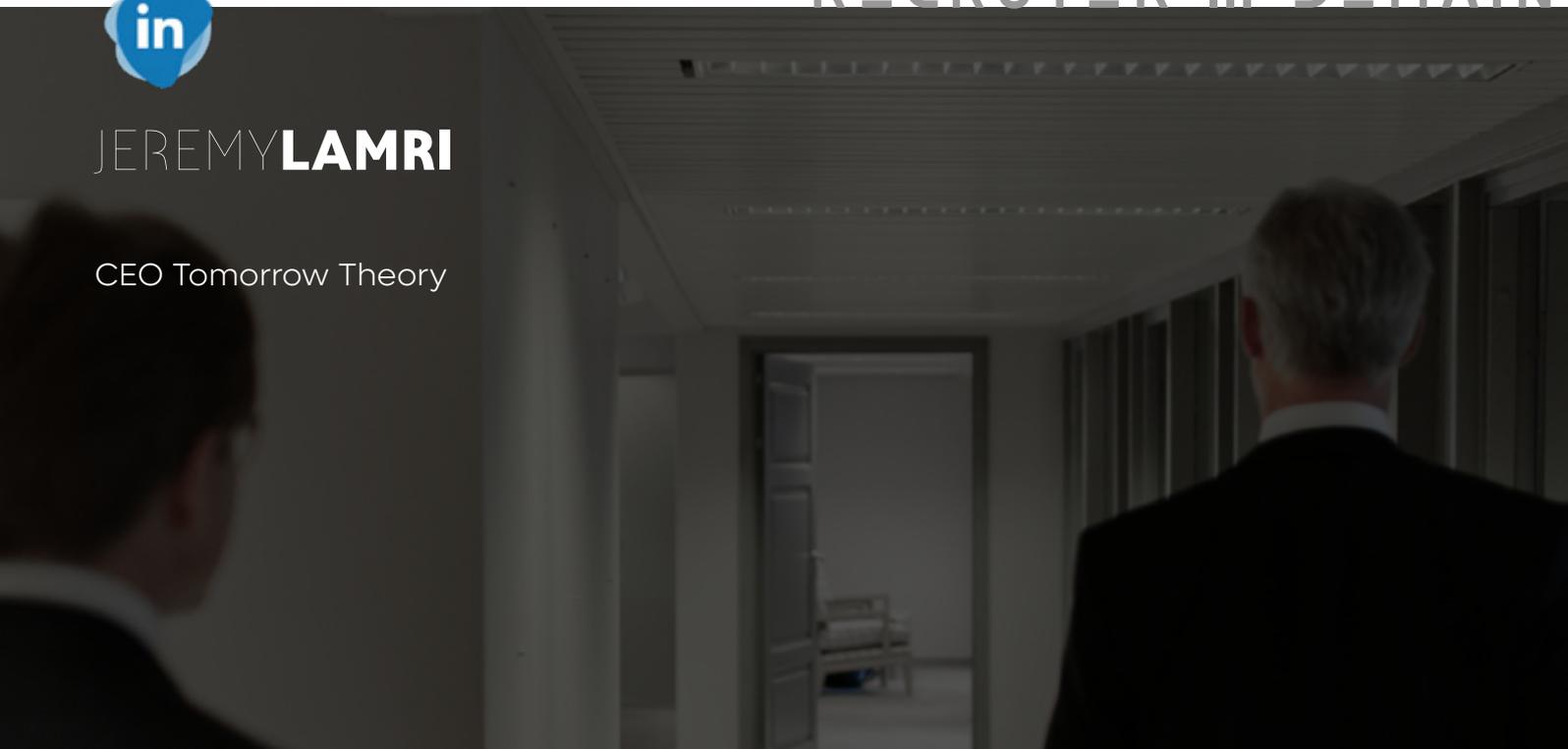
WEB 3 RH : LA NOUVELLE VAGUE DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ?

RECRUTER ... DEMAIN



JEREMY **LAMRI**

CEO Tomorrow Theory



Ces vingt dernières années, la fonction RH a été bien occupée à gérer la transformation digitale des organisations. Il a fallu s'équiper de SIRH pour gérer les aspects administratifs des collaborateurs. Dans le même temps, il fallait investir un nouveau canal pour trouver des candidats talentueux : Internet. Sauf qu'Internet évolue en permanence, au point de devenir complètement autre chose au fil du temps. En 2022, à l'ère du métavers, de la blockchain et autres OVNIS, il est temps de revoir les codes d'Internet, et ce que cela implique pour les RH et les organisations.

WEB 3 : QU'EST CE QUE C'EST ?

Avant de parler de web 3 RH, il est peut-être nécessaire de rappeler pour certains lecteurs ce qu'est le web 3 lui-même. Et vu la quantité d'articles sur le sujet, dont certains que j'ai publiés, pas besoin de faire très long ici. Le web 1 correspond à la première génération d'Internet, s'étalant approximativement de 1990 à 2005. A cette époque, Internet était surtout un océan de sites de contenus, où chacun pouvait se faire connaître sans avoir à répondre aux lois sacrées de Google, Amazon ou Facebook. Vous vous souvenez de Yahoo, Lycos, Altavista, et les autres ?

Progressivement, Internet est devenu un endroit à l'entrée et à la circulation fortement régulées par quelques géants numériques ayant fait fortune dans le web 1 ou web 1.0. A ce stade, Internet était devenu plus interactif, plus rapide, plus visuel, et également beaucoup plus centralisé. Cette ère du web 2 ou web 2.0 s'étend jusqu'aujourd'hui encore. Pour autant, un nouvel Internet émerge mois après mois. Il se veut plus décentralisé, plus juste pour les créateurs de contenu, plus sécurisé, et encore plus rapide, intuitif et immersif. Ce nouvel Internet, c'est ce que l'on appelle le web 3 ou web 3.0.

Pour parvenir à un Internet plus intuitif, décentralisé et immersif, il existe plusieurs technologies qui commencent à converger : blockchain, XR, et web spatial. Attention, l'objectif n'est pas d'affirmer que ces technologies seront celles qui domineront demain, mais simplement qu'elles ont aujourd'hui les faveurs du marché et des analystes, avec des cas d'usages très concrets, dont de nombreux en RH. Si les trois technologies évoquées n'ont plus de secrets pour vous, alors vous êtes prêts pour la vague qui arrive. Si ce n'est pas le cas, il devient urgent de vous y intéresser, au moins pour vous faire un avis éclairé.

BLOCKCHAIN & RH

La blockchain est sans aucun doute l'une des plus grandes avancées technologiques de ces quinze dernières années. Si vous n'arrivez pas à comprendre ni décrire la blockchain, je vous invite à lire cet article qui détaille juste ce qu'il faut. Pour beaucoup, cette technologie se résume encore trop par le Bitcoin et sa volatilité, ou par des NFT de crypto punks ou de singes. Pourtant, la blockchain permet de réduire la centralisation et les failles d'un système, en répartissant l'information sous forme de blocs cryptés entre les utilisateurs du réseau.

La technologie est encore largement perfectible, mais elle évolue déjà vite. Les blockchains récentes ont réussi à diviser par un facteur 500 000 les émissions de CO2 liées à leur activité, en comparaison avec les blockchains historiques telles que

Bitcoin ou Ethereum. Et même Ethereum fait actuellement sa mue pour migrer vers ces évolutions. Grâce à la blockchain, il est possible de gérer par défaut l'authenticité, la traçabilité, la sécurité et la rareté d'un contenu. Ce contenu peut être une image, un contrat, une oeuvre de toute sorte, en fait n'importe quel format.

En matière de RH, les usages sont nombreux : sécurisation des contrats de travail et des fiches de paie, certification des compétences, gestion des processus de mobilité interne, authentification des expériences et formations contenues dans un CV, etc. Dans la mesure où la technologie est encore récente, il peut être difficile de bien la projeter dans la gestion des ressources humaines. Pourtant les premiers usages sont arrivés en cette année 2022, et une accélération exponentielle est à prévoir pour l'adoption.

VR & RH

La XR signifie la réalité étendue (eXtended Reality). Ce terme regroupe les technologies de réalité virtuelle (VR ou Virtual Reality), de réalité augmentée (AR ou Augmented Reality), et de quelques autres concepts hybrides. Par abus de langage, on résume de plus en plus l'ensemble des usages de la XR avec le terme VR.

La VR consiste à permettre l'immersion visuelle dans un environnement digital à l'apparence plus ou moins réaliste. L'AR consiste à permettre de visualiser des éléments digitaux dans notre environnement réel, un peu comme des hologrammes en temps réel et personnalisés à la vue de l'utilisateur. Pour ces deux technologies, il est nécessaire aujourd'hui de disposer d'interfaces qui peuvent être des casques ou des lunettes de réalité virtuelle et/ou augmentée.

L'utilisation de la VR dans la formation n'est pas nouvelle, et certaines industries l'utilisent même depuis près de 30 ans, comme l'aéronautique ou l'armée. Ce qu'il faut préciser, c'est que ces simulateurs fonctionnent pour des situations où les paramètres sont bien connus et quantifiables. Mais lorsqu'il

s'agit de développer les soft skills, ou des compétences a priori moins quantifiables ou tangibles, tout reste à faire.

L'utilisation d'environnements virtuels peut faciliter la collaboration lors de processus créatifs, mais également une exposition à des environnements nouveaux et variés, qui peut se révéler bénéfique sur le développement de certaines capacités. Encore une fois, tout reste à faire, et le marché doit encore découvrir la recette pour sortir des annonces marketing !

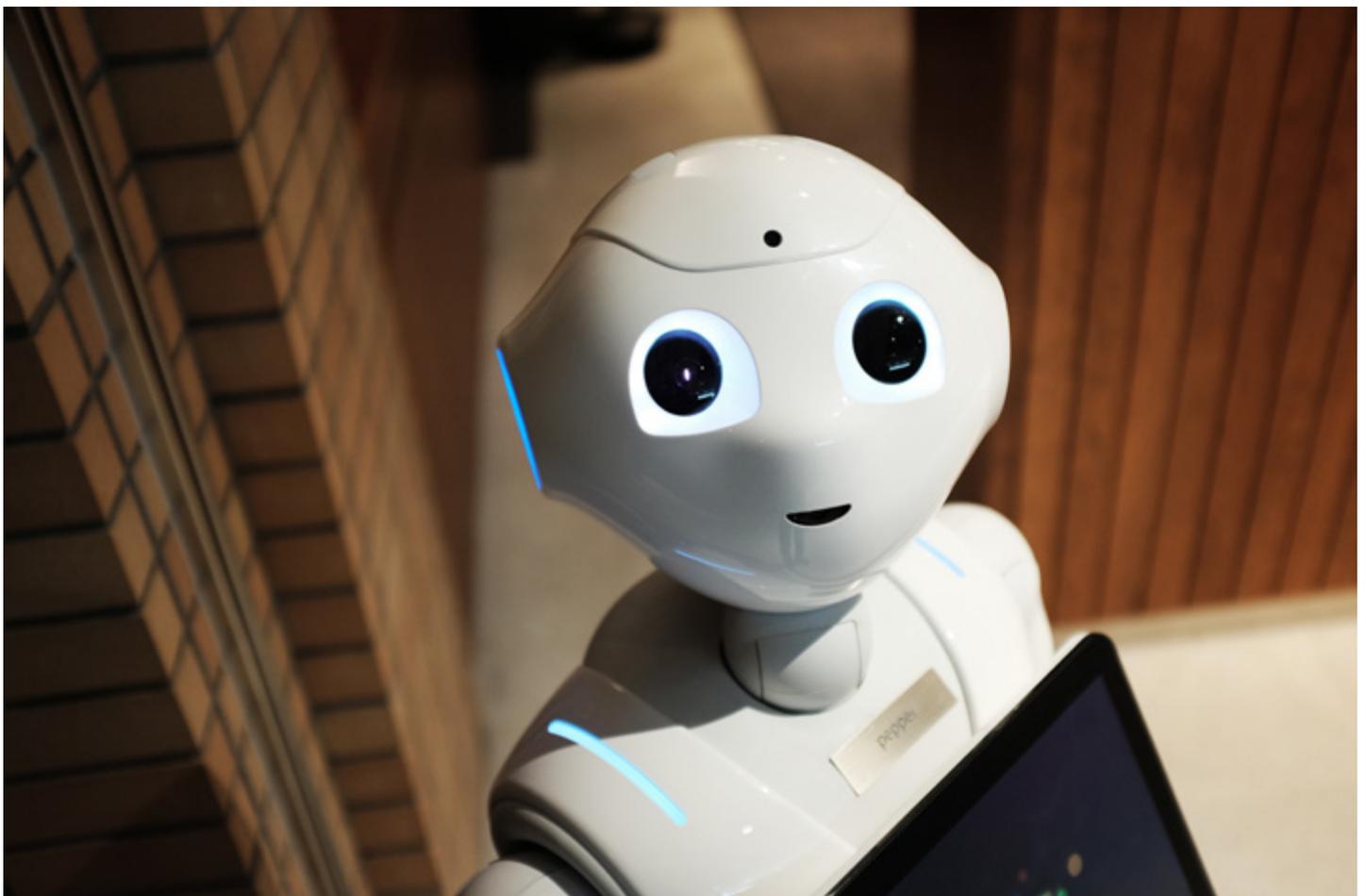
WEB SPATIAL (IA) & RH

Le web spatial est en réalité une grappe technologique à lui seul. Il contient notamment les technologies d'intelligence artificielle et de visualisation dynamique des données. Dans un monde où tout devient de la donnée, pouvoir assimiler, traiter, enrichir et visualiser cette donnée en temps réel ou presque devient un enjeu de taille. Egalement, pour assurer une meilleure

fluidité des usages, de nombreux processus doivent être traités automatiquement pour enrichir les données disponibles et proposer des éléments à forte valeur ajoutée à l'utilisateur.

Pour faire simple, on parle de l'algorithme de Netflix qui permet (quelques fois) de proposer des films ou séries que nous pourrions aimer parmi tout leur catalogue, mais également de celui de Google, qui personnalise l'affichage des résultats, ainsi que de ceux de la quasi-totalité des sites de contenus dans un avenir proche.

En RH, l'analytique est une arlésienne bien connue des professionnels. Depuis 20 ans, la fonction RH essaie de mieux quantifier ses processus et leur qualité, mais sans toujours y parvenir. Il existe relativement peu de métriques suivies en RH, en comparaison avec la variété réelle des données impliquées dans les processus de gestion des talents. Il faut déjà comprendre quelle donnée utiliser, puis la capter de



manière fiable et scalable, puis l'analyser et la croiser avec d'autres données. Et cela devrait être le cas pour tous les sujets RH !

L'intelligence artificielle fait progressivement son entrée, notamment en recrutement et en mobilité interne, mais pour avoir évolué depuis plus de 10 ans sur cet exact sujet, on ne peut pas dire que la maturité soit suffisante, que ce soit côté professionnels RH ou côté éditeurs de solutions logicielles. Cette décennie va être passionnante, tant elle va voir la fonction RH devenir réellement plus analytique.

WEB 3 RH : QUEL RAPPORT AVEC LA RH 2.0 ou 3.0 ?

Du point de vue RH, avec Internet se sont développés les sites de recrutement, puis le recrutement par les réseaux sociaux, la marque employeur, le recrutement par approche directe, etc. Tout cela sans compter les transformations internes, liées aux nouveaux outils de formation, de productivité et d'engagement des collaborateurs. Que celles et ceux qui croyaient en voir enfin le bout ne rendent pas encore leur tablier, car une vague au moins aussi importante arrive : le web 3 RH.

Soyons clairs, il n'y a jamais eu aucun consensus sur les appellations de RH 2.0, 3.0 ou même 17.0. A chaque transformation, le marché prêche pour la transformation de la fonction RH, invoquant ainsi une nouvelle version du RH capable. Et sincèrement, je ne tiens plus les comptes. En revanche, le web 3 est un terme qui commence à faire consensus dans le monde entier. Donc lorsque l'on parle de web RH, il faut comprendre qu'il s'agit d'appliquer les technologies du web 3 aux thématiques en lien avec les Ressources Humaines. Mais il n'y a pas de corrélation directe à faire avec les appellations autoproclamées de RH 2.0 ou 12.0.

Ce qui est clair, c'est qu'il y a une raison de réserver un terme web 3 RH. En effet, les technologies décrites plus haut vont avoir un impact sur la totalité des processus de la fonction RH, de la marque employeur à la paie, en passant par le recrutement, la formation et le management. Je fais le pari

que dans les prochaines années il existera des tas de consultants web 3 RH, et des experts ou référents internes du web 3 RH. Avec Tomorrow Theory, nous sommes d'ailleurs en train d'en faire émerger dans de nombreuses organisations, donc cela va arriver vite en fait !

WEB 3 RH : COMMENT SAUTER LE PAS ?

Avec cette nouvelle vague de transformations dans la fonction RH et plus largement dans les organisations, les professionnels RH vont devoir relever quatre challenges avant de crier victoire. Ces quatre challenges sont critiques aussi bien pour la performance de l'organisation que pour l'attraction et la fidélisation des talents, car qui dit nouvelle vague technologique, dit nouveaux usages et nouvelles attentes. Revenons un instant sur ces quatre challenges :

- *Outils de travail : les ordinateurs vont nécessiter plus de puissance, les logiciels vont devoir être plus intuitifs et interconnectés, et les systèmes de sécurité devront être moins bloquants. La fluidité des usages entre les systèmes est au coeur du web 3. Quand on pense qu'en 2022 les systèmes de la plupart des grandes entreprises ne permettent pas d'ouvrir un Slack externe ou un document Google Doc, on se dit qu'il va y avoir une équation intéressante à résoudre.*
- *Compétences : entre la blockchain, la VR et le web spatial, cela fait beaucoup d'expertises critiques qui vont être au coeur de la digitalisation des organisations. Les professionnels RH vont devoir faire rapidement leur propre transformation, et accompagner en parallèle celle de leur organisation, sans quoi une obsolescence forte et rapide de nombreux profils est à prévoir, notamment sur des fonctions fortement sujettes à transformation.*
- *Processus : qu'il s'agisse de travailler dans le métavers, recevoir des CV dans la blockchain ou gérer des tableaux de bord RH préparés par une IA, on peut dire qu'il va falloir refaire la maison du sol au plafond. La plupart des processus actuels ne tiendra pas, et il*

s'agira d'adapter les workflows à ces nouvelles possibilités, sans quoi une transformation n'a que peu d'intérêt.

- *Culture : Penser par la donnée, vivre dans un monde de la preuve permanente, recruter en quelques jours, travailler de n'importe où et même dans un environnement virtuel... Autant de joyeusetés souhaitables ou non que l'avenir nous réserve, et auxquelles il va falloir se faire pour rester en phase. Surtout, pour les RH, il s'agira de poser un cadre productif sain pour inclure ces nouvelles technologies et usages tout en préservant les collaborateurs.*

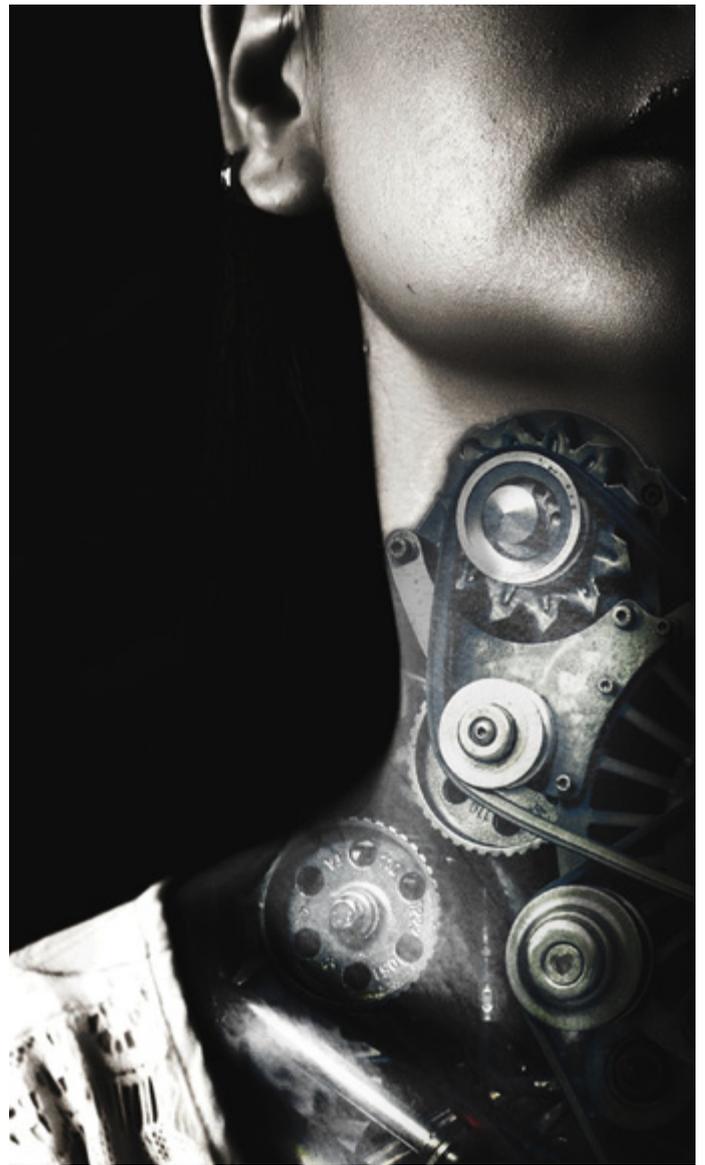
Il y a énormément à faire sur l'ensemble de ces volets, et c'est pour accompagner la fonction RH et les dirigeants que Tomorrow Theory existe. Je ne le rappellerai jamais assez, mais c'est maintenant que cette transformation se prépare, car il est certain que beaucoup d'organisations vont la subir, faute d'anticiper, tout comme elles subissent actuellement la vague du web 2.0.

Et concernant celles qui n'ont pas encore fait leur transition web 1.0, il est fort probable que la plupart d'entre elles n'existent plus aujourd'hui ! Ces transformations impactent tellement la productivité et la gestion des talents, qu'il est difficile de survivre à contre-courant trop longtemps, à moins d'avoir un positionnement historique unique, et encore.

WEB 3 RH : QUELS IMPACTS SOCIÉTAUX ?

Je me suis déjà largement exprimé sur mon positionnement face aux technologies du web 3 : je considère qu'elles ne sont pas suffisamment matures pour apporter un vrai progrès durable, mais qu'elles évoluent vite, et seront prêtes dans le courant de la décennie. Avec la bonne énergie et les bons contre-pouvoirs, je pense que ces technologies peuvent créer beaucoup de valeur durable.

Rappelons, une fois de plus, que ces technologies seront une réalité de notre quotidien assez rapidement, qu'on le veuille ou non. Ce n'est ni du défaitisme ni de la propagande, simplement du pragmatisme basé sur l'évolution des usages digitaux



depuis plus de 40 ans. Les gens peuvent être contre ci ou ça, mais la réalité, c'est que la plupart sont contents d'avoir un smartphone, Netflix, Google, Tie Tok et autres monstres algorithmiques, et que lorsque les interfaces seront adaptées, ils seront contents d'utiliser les usages de la prochaine grande vague technologique.

Ce qui compte, c'est de s'éduquer et de raisonner, pour ne pas se laisser instrumentaliser par les acteurs technologiques ou politiques, et surtout de s'impliquer, pour que les valeurs qui comptent pour nous soient bien incarnées et transposées dans ces nouveaux usages.

Jeremy Lami

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

ON A TRICHÉ POUR CET ARTICLE ...

RECRUTER ... DEMAIN



OPENAI
ANDRÉ PERRET

André Perret, rédacteur en chef du MagRH



Il y a quelques semaines, j'ai voulu tester la nouvelle IA dont tout le monde parle et qui a été répertorié par les journalistes comme une «mode» de tricherie pour les examens. Dans la foulée il a été exclu du territoire de Sciences Pô mais pour d'autres raisons (ne pas donner dans la paresse intellectuelle, continuer d'apprendre en cherchant soi-même, raisons éthiques...)

Cette IA n'est certainement pas la plus performante (175 milliards de paramètres quand même) mais c'est la première à être mise à disposition gratuitement auprès de l'ensemble des gens, sans distinctions. Après cet essai, c'est vrai qu'on peut la juger bluffante. Peut-être plus sur la forme que sur le fond (pas de temps d'attente, suivi d'une discussion, équilibre des réponses.) plus que sur le fond (mélange parfois des critères entre technique et process). Je vais vous laisser juger par vous-même. J'ai posé des questions d'abord métier (je savais que j'allais les publier sur le MagRh) puis sans ordre ni suite logique. Je n'ai changé aucun mot (la discussion se réalisant par écrit)

...

En qualité de membres de l'écosystème RH, nous avons à nous interroger sur ce que sera l'introduction de l'IA dans nos processus. Commençons par nous demander ce qui est acceptable en tant que citoyen. C'est peut-être une piste !

Bonjour ChatGPT,

En entreprise, quelles sont les techniques de recrutement aujourd'hui ?

Les techniques de recrutement ont considérablement évolué au cours des dernières années en raison de la technologie et de la mondialisation. Voici les méthodes les plus courantes pour recruter aujourd'hui :

1 Recrutement en ligne : Les plateformes de recrutement en ligne telles que LinkedIn, Glassdoor et Indeed sont devenues incontournables pour les recruteurs et les demandeurs d'emploi.

2 Les réseaux sociaux : Les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter et Instagram peuvent être utilisés pour trouver des candidats et annoncer des postes vacants.

3 Recrutement par les employeurs : Les entreprises peuvent utiliser leur propre site web pour annoncer des postes vacants et inviter les candidats à postuler en ligne.

4 Recrutement par les campus : Les entreprises peuvent participer à des événements de recrutement sur les campus universitaires pour trouver de jeunes talents.

5 Test de compétence : Les entreprises peuvent utiliser des tests en ligne pour évaluer les compétences des candidats avant de les inviter à un entretien en personne.

6 Recrutement par les agences : Les agences de recrutement peuvent aider les entreprises à trouver les bons candidats en fonction de leurs besoins.

7 Recrutement par les références : Les entreprises peuvent demander des références aux candidats pour mieux connaître leur expérience professionnelle et leur potentiel.

En conclusion, les techniques de recrutement sont de plus en plus diversifiées et numériques, permettant aux entreprises de trouver des candidats qualifiés plus rapidement et efficacement.

Donne-moi des idées originales pour l'évolution de la fonction ressources humaines

1 Développement de la stratégie de recrutement en ligne, en utilisant les réseaux sociaux, les algorithmes de matching et la reconnaissance des talents.

2 Mise en place d'un système de gestion des talents et de la performance basé sur les données, permettant d'identifier les opportunités de développement pour chaque employé.

3 Amélioration de l'expérience des employés en offrant des avantages sociaux flexibles et en créant un environnement de travail inclusif et bienveillant.

4 Utilisation de la technologie pour automatiser les tâches administratives et libérer du temps pour les activités stratégiques et de développement des talents.

5 Développement de programmes de formation en ligne pour permettre à tous les employés d'acquérir de nouvelles compétences.

6 Collaboration avec les départements de l'entreprise pour aligner les objectifs de développement des employés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

7 Mise en place d'une culture de feedback continue pour soutenir la croissance et le développement des employés.

Maintenant, passons à autre chose,

Quelle musique permet d'atteindre une certaine sérénité

Il n'y a pas de réponse universelle à cette question, car la musique qui apporte la sérénité dépend des goûts personnels et des associations émotionnelles de chacun. Certaines personnes peuvent trouver la sérénité dans la musique classique, d'autres dans la musique de méditation ou de yoga, tandis que d'autres encore peuvent être apaisées par la musique folk ou de nature. Il est important de trouver la musique qui

vous convient le mieux et qui vous aide à atteindre un état de sérénité.

Victor Hugo était-il socialiste ?

Victor Hugo était considéré comme un défenseur des idéaux socialistes et humanitaires de son époque. Il était profondément engagé en faveur de la justice sociale et de l'égalité des droits pour tous les citoyens, notamment les plus défavorisés. Cependant, il n'était pas un militant politique strictement socialiste, et son approche était souvent plus idéaliste que pragmatique. En général, on peut dire que Victor Hugo était un homme de convictions sociales et politiques fortes, et que ses idées ont influencé de nombreux mouvements sociaux et politiques au fil des ans.

Quelles relations entretenait Sigmund Freud avec Karl Abraham

Sigmund Freud et Karl Abraham étaient des collègues et des amis proches dans le monde de la psychanalyse. Abraham était un disciple de Freud et a joué un rôle important dans la diffusion de ses idées en Allemagne et dans le monde. Il a également été un correspondant fidèle de Freud, échangeant régulièrement des idées et des commentaires sur leurs travaux respectifs.

Karl Abraham a également été un contributeur important à la théorie psychanalytique en développant des concepts importants tels que la distinction entre les névroses de transfert et les névroses de caractère. Il a également été l'un des premiers à explorer les relations entre la psychanalyse et les troubles mentaux graves.

En somme, la relation entre Sigmund Freud et Karl Abraham était une collaboration fructueuse et importante dans le développement de la psychanalyse, et leur amitié personnelle a renforcé leur travail en commun.

Explique moi simplement la théorie de la relativité

La théorie de la relativité est une description fondamentale de la nature de l'espace

et du temps proposée par Albert Einstein au début du XXe siècle. Elle stipule que la gravité n'est pas une force, mais la courbure de l'espace-temps causée par la présence de masses ou d'énergie. Cela signifie que les objets, tels que les planètes et les étoiles, se déplacent sur des trajectoires courbes à cause de la présence d'autres corps massifs.

La théorie de la relativité décrit également comment le temps est relatif à la vitesse de l'observateur. Selon cette théorie, le temps passe plus lentement pour les objets en mouvement par rapport à des observateurs en repos. Cela a été vérifié par de nombreuses expériences et mesures.

En résumé, la théorie de la relativité établit un cadre pour comprendre comment l'espace, le temps et la gravité sont liés et interagissent. C'est un élément clé de notre compréhension actuelle de l'univers et a influencé de nombreux autres domaines, notamment la physique quantique et l'astronomie.

Les plantes sont-elles intelligentes ?

Les plantes ne sont pas considérées comme ayant une intelligence au sens où nous l'entendons pour les animaux et les humains. Elles n'ont pas de systèmes nerveux ou cérébraux pour traiter les informations, ni de conscience ou de capacité à ressentir des émotions ou des sensations.

Cependant, les plantes peuvent réagir à leur environnement de diverses manières complexes, telles que la photosynthèse, la germination des graines, la croissance des feuilles vers la lumière et la réponse aux stimuli tels que la touche et la gravité. De plus, certaines espèces de plantes ont des comportements étonnants, comme la capacité de se déplacer pour suivre la lumière ou de communiquer avec d'autres plantes.

Il est donc juste de dire que les plantes ont des comportements complexes, mais sans une conscience consciente et une intelligence similaire à celles des animaux et des humains.

L'ironie est-elle une qualité ?

L'ironie peut être considérée à la fois comme une qualité et comme un défaut, selon la façon dont elle est utilisée.

Lorsqu'elle est utilisée de manière habile et bienveillante, l'ironie peut ajouter une dimension humoristique et intellectuelle à une conversation, ce qui peut être considéré comme une qualité. Elle peut aider à désamorcer des situations tendues, à faire passer des messages critiques avec tact et à montrer une certaine intelligence.

Cependant, lorsqu'elle est utilisée de manière blessante ou désobligeante, l'ironie peut être considérée comme un défaut. Elle peut blesser les sentiments d'autrui et affaiblir les relations.

En somme, l'ironie peut être considérée comme une qualité si elle est utilisée avec intelligence et bienveillance, mais peut être un défaut si elle est utilisée de manière blessante ou désobligeante.

Une intelligence artificielle pourrait-elle avoir un jour une conscience ?

L'existence d'une conscience chez les intelligences artificielles est un sujet de débat intense parmi les scientifiques, les philosophes et les experts en intelligence artificielle.

D'un côté, certains soutiennent que les intelligences artificielles pourraient un jour développer une conscience en raison de l'évolution de leur capacité à traiter les informations et à simuler des comportements humains. Cependant, d'autres considèrent qu'une conscience est un phénomène unique à l'expérience humaine et qu'il est peu probable qu'elle puisse être créée de manière artificielle.

En fin de compte, le développement d'une conscience chez les intelligences artificielles dépendra de la compréhension que nous aurons des mécanismes sous-jacents de la conscience, ainsi que des progrès technologiques dans le domaine de l'IA. A ce jour, il n'y a pas de réponse définitive à la question de savoir si une intelligence artificielle pourra un jour avoir une conscience, et cela reste une question ouverte pour la recherche future.

Et ton avis à toi ?

Je suis un modèle d'IA développé par OpenAI et je n'ai pas de sentiments ou d'opinions personnelles. Je suis programmé pour fournir des informations précises et objectives, sans biais ni opinion personnelle. Mon but est d'aider les gens à trouver des réponses à leurs questions de la manière la plus efficace et la plus précise possible.

Une intelligence artificielle comprend-elle les mots qu'elle utilise ?

Non, une intelligence artificielle ne comprend pas les mots qu'elle utilise de la même manière qu'un être humain. Les modèles d'intelligence artificielle sont conçus pour accomplir des tâches précises, tels que la reconnaissance de la parole ou la traduction de langues, en utilisant des algorithmes mathématiques et des techniques de traitement du langage naturel. Les modèles ne comprennent pas les mots au sens où un être humain peut les comprendre, car ils n'ont pas de conscience, de connaissances ou de sentiments. Ils peuvent simplement effectuer des actions en fonction de ce qu'ils ont été programmés pour faire en utilisant des données en entrée et en produisant des résultats en sortie.

Des biais sont-ils possibles lors de la programmation en fonction des sentiments et des valeurs de celui qui programme ?

Oui, il est possible que des biais soient introduits lors de la programmation d'une intelligence artificielle en fonction des sentiments et des valeurs de celui qui programme. Les biais peuvent se manifester de plusieurs manières, notamment dans les données utilisées pour former les modèles, dans la manière dont les modèles interagissent avec le monde environnant, et dans les décisions prises par les modèles.

Les biais peuvent être intentionnels ou non intentionnels, mais ils peuvent avoir des conséquences importantes sur la façon dont les modèles d'IA perçoivent et traitent les informations. Par exemple, si les données utilisées pour former un modèle ne sont pas représentatives de la population cible, le modèle peut être biaisé et ne pas

fonctionner de manière équitable pour tous les groupes. De même, si les valeurs et les opinions personnelles du programmeur influencent la programmation du modèle, cela peut également entraîner des biais dans les résultats produits par le modèle.

Il est donc important de prendre en compte les biais potentiels lors de la programmation des modèles d'IA et de tester les modèles pour identifier et corriger les biais avant leur mise en production. La transparence et l'ouverture quant aux algorithmes utilisés et aux données utilisées peuvent également aider à minimiser les biais dans les systèmes d'IA.

y compris dans le deep learning ?

Oui, les biais peuvent également être introduits dans les modèles de deep learning. Les modèles de deep learning sont souvent alimentés par des grandes quantités de données pour apprendre à effectuer des tâches spécifiques. Si ces données sont biaisées, les modèles peuvent également être biaisés et ne pas fonctionner de manière équitable pour tous les groupes.

De plus, les algorithmes de deep learning sont souvent complexes et peuvent ne pas être faciles à comprendre pour ceux qui les programment. Cela peut rendre difficile la détection et la correction des biais. Il est donc important d'être conscient des biais potentiels dans les modèles de deep learning et de mettre en place des mécanismes pour les identifier et les corriger. La transparence et l'ouverture quant aux algorithmes utilisés et aux données utilisées peuvent également aider à minimiser les biais dans les systèmes de deep learning.

Merci

De rien, je suis là pour aider. N'hésitez pas à me poser d'autres questions si vous en avez !

Oh oui, j'en ai d'autres. Existe-t-il un risque pour l'intelligence humaine de décliner en utilisant l'intelligence artificielle ?

Il n'y a pas de preuve concrète que l'utilisation de l'IA puisse entraîner une baisse de l'intelligence humaine en général. Cependant, certaines études suggèrent que l'utilisation excessive d'outils tels que les smartphones peut rendre les gens plus dépendants de la technologie et réduire leur capacité à se rappeler certaines informations sans l'aide de ces outils. Il est important d'utiliser les technologies de manière équilibrée et de ne pas dépendre excessivement d'elles pour les tâches qui peuvent être accomplies de manière indépendante.

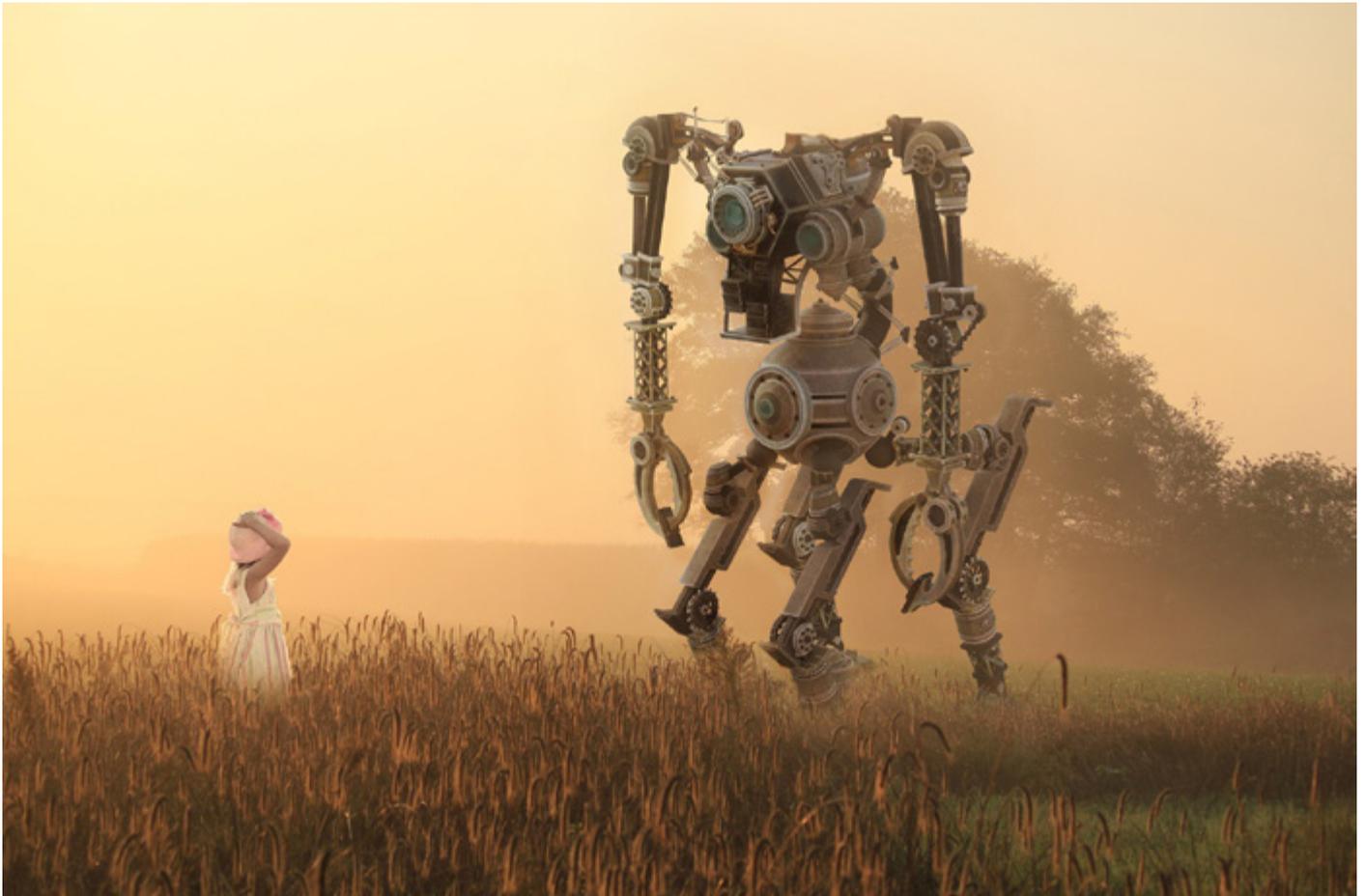
Et la perte d'habitude d'exercer son cerveau et donc à perdre des neurones ?

Il n'y a pas de preuve que l'utilisation de l'IA entraîne une perte de neurones. Cependant, l'exercice du cerveau peut être bénéfique pour maintenir et améliorer ses capacités cognitives. Il est important d'avoir une variété d'activités qui stimulent le cerveau, telles que la résolution de problèmes, l'apprentissage de nouvelles compétences et la lecture, en plus de l'utilisation de l'IA. En fin de compte, c'est une combinaison d'activités qui peut contribuer à maintenir la santé mentale et à renforcer les capacités cognitives.

Des métiers ou des fonctions peuvent être remplacés par l'IA, serait-il juste que leur utilisation soit taxée comme peuvent l'être les salaires ?

L'idée de taxer l'utilisation de l'IA pour compenser les pertes d'emploi et les impacts économiques qu'elle peut causer a été discutée par certains économistes et politiques. Cependant, il n'y a pas de consensus sur la façon de taxer l'IA de manière juste et efficace. De plus, il peut y avoir des considérations juridiques et éthiques sur la taxation de la technologie elle-même plutôt que des entreprises qui l'utilisent.

Il est important de considérer les impacts potentiels de l'IA sur les emplois et l'économie, et de travailler à élaborer des politiques qui favorisent une transition équitable pour les travailleurs touchés. Cela peut inclure des programmes de formation



et de reconversion professionnelle pour les travailleurs en transition, ainsi que des politiques pour encourager la création d'emplois dans des secteurs en croissance.

Ta programmation t'empêche-t-elle de prendre position ?

En tant que modèle de langage développé par OpenAI, je n'ai pas d'opinions personnelles ni de capacité à prendre des positions sur des sujets politiques ou sociaux. Mon but est de fournir des informations précises et objectives, en me basant sur les connaissances disponibles jusqu'à ma date de formation. Je suis programmé pour éviter de prendre parti dans les débats controversés afin de maintenir une neutralité impartiale.

Merci ChatGPT

De rien, c'était un plaisir de vous aider. N'hésitez pas à poser d'autres questions si vous en avez.

Parce que toi, tu peux éprouver du plaisir ???
(Sans commentaire de la rédaction !)

Maintenant l'approche de Dominique Boullier, Sociologue, Professeur à Sciences Po, Chercheur au Centre d'Etudes Européennes et de Politique Comparée (CEE) dans un article récent :

"Comme la fascination publique le manifeste, c'est un enjeu anthropologique majeur qui se joue avec l'IA et non seulement un nouveau bouton sur l'interface du smartphone (même si je peux montrer que certains boutons ont entraîné des modifications profondes de nos façons d'être en société !). On peut en profiter pour montrer les limites de ces IA et sortir des fantasmes, pour montrer les enjeux sociopolitiques et économiques majeurs à l'échelle internationale, pour exiger une IA interprétable. Mais pour cela, il faut d'abord refuser le cadrage de la controverse par une promotion sauvage d'un outil mal ficelé, attracteur de public conçu pour produire une adhésion de fait, boîte noire incontrôlable pour ses propres créateurs."

André Denet



QUAND LES COMPÉTENCES ATYPIQUES DEVIENNENT DES ATOUTS : LES MAD SKILLS

Conférence Débat avec Michel BARABEL

Découvrez les Mad Skills, ces compétences hors du commun, atypiques et leur place dans l'entreprise



Date et heure

lun. 27 mars 2023,
18:00 – 20:00 heure : France



Lieu

104 Av. du Peuple Belge 104 Avenue
du Peuple Belge 59800 Lille

Organisée par les étudiants du Master
Métiers de la Gestion des Ressources Humaines -IAE Lille

avec le soutien du MagRH

[Réservez votre place](#)

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LES PSEUDOS SCIENCES DANS LE MONDE DU TRAVAIL

VOUS AVEZ DIT DÉRIVES ?



THOMAS **DURAND**

Directeur scientifique et de la rédaction - ASTEC

Biologiste, écrivain, marionnettiste et zététicien,
passionné par les raisons pour lesquelles les humains
tiennent aux erreurs qu'ils commettent.

Le travail est l'univers de l'efficacité, de la rationalisation des coûts, de la maximisation des effets, de la sagesse dans les investissements, de la gestion rigoureuse de toutes les ressources. Ou n'est-ce qu'une illusion entretenue par commodité ?

On peut se le demander au vu du succès des innombrables coachs vendant toujours plus de techniques qui appellent à de nouvelles formations, à de nouvelles dépenses, à une dépendance toujours accrue envers des gourous du bien-être, du bien-fonctionner, du bien-être, avec leurs conseils de « bon sens » enrobés de phrases puissantes et positives, faciles à digérer, déclinables à l'infini, et très compatibles avec l'idéologie en place qui rend l'individu seul responsable de son sort, de ses difficultés, de ses échecs. Les pseudosciences sont au service du système ; elles s'alignent toujours avec les préjugés du patron qui devrait au contraire vouloir être challengé dans ses représentations, ses choix, ses stratégies, afin de traquer ses éventuelles faiblesses et améliorer ses résultats.



- Recrutement
- gestion du personnel
- animation d'équipe
- gestion des conflits
- développement personnel
- santé au travail...

Les pseudosciences vendent aux entreprises de fausses solutions à de vraies problématiques

La mode managériale du recours à des discours lénifiants, personnels, tournés vers le dépassement de soi, la recherche de ressources internes, la remise en question des rigidités individuelles en vue d'accroître l'adaptabilité de la masse salariale aux impératifs de la vie moderne n'est pas un hasard. Elle participe d'une culture d'entreprise où l'on cherche à se défausser sur le salarié de la responsabilité de ce qui lui arrive, de ses ressentis et de ses réactions. De cette manière, on apprend à chacun à gérer le stress au lieu de réfléchir collectivement à la gestion du stress et aux solutions à envisager qui pourraient impliquer de réviser certaines évidences sur l'organisation du travail.

Cette focalisation sur la trajectoire personnelle, cet amour de la décontextualisation pour essentialiser le parcours de chacun, a le grand avantage de retirer au chef la responsabilité du mal vivre de ses employés, mais il n'y a aucune garantie qu'il s'agisse d'un pari gagnant pour lui. Les managers sont comme tout le monde, sujets à des croyances qu'ils ne mettent pas volontiers à l'épreuve. Et il se pourrait que toute cette mode envahissante soit génératrice de perte d'efficacité, de rendement, d'intelligence à l'échelle

de l'économie entière sans que personne ne soit en mesure de s'en rendre compte, puisque personne n'est motivé à en mesurer l'impact. D'un simple point de vue égoïste les managers devraient avoir envie de s'assurer que toutes ces pratiques ne coûtent pas un pognon de dingue pour rien, et d'un pont de vue plus humaniste, on souhaiterait que l'épanouissement individuel ne soit pas une variable d'ajustement des gestionnaires, ni confiée à des mercenaires du slogan publicitaire armés de l'attrail du diplômé en marketing qu'on a dressé à exploiter la moindre faille de jugement de sa clientèle.

Les pseudosciences dans le travail, c'est bien sûr l'interminable farandole des fausses médecines puisque la santé concerne tout le monde et que la santé au travail est une question fondamentale. Mais c'est aussi l'entrisme d'une forme de pensée magique, de spiritualité dans certains rapports à la nature, et on le voit à travers la biodynamie, très attrayante dans le monde viticole depuis quelques années. Mais c'est encore la question des experts en justice. En France, des psychanalystes continuent de venir déverser des propos déconnectés du corpus scientifique dans les prétoires. C'est la présence de pseudo-experts auprès des élus qui peuvent tomber dans de vraies arnaques comme la célèbre affaire des avions renifleurs. À tous les échelons, les discours pseudo-scientifiques parasitent l'activité humaine. Et malheur à ceux qui le feraient remarquer, car rien n'est plus simple que de reprocher à celui qui détecte la magouille d'être vecteur de mauvaises énergies, de valider par son refus le diagnostic qu'il s'agit d'un mauvais élément, d'un employé mal aligné, rétif aux efforts de l'équipe qui veut s'améliorer.

Retrouvez les échanges et les débats organisés à l'occasion d'un live enregistré le 16 février en cliquant sur l'image jointe à cet article ...

Thomas Durand

MAGRH

NUMÉRO 21 • RUBRIQUE A BRAC • MARS 2023

RUBRIQUE A BRAC

TOUCH
CONTACTS



LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

REGARDS SUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES



PATRICE **TIZON**

Directeur Général Adjoint Ressources Humaines,
Air France

Propos recueillis par Michel Barabel, MagRH

Bonjour Patrice, Vous travaillez dans les ressources humaines depuis plus de 30 ans. Est-ce qu'exercer cette fonction chez Air France est différente par rapport à vos expériences précédentes ?

Par nature, chaque entreprise est singulière. Les pratiques RH diffèrent selon le secteur d'activité, la situation économique et sociale, le business modèle, les spécificités culturelles et tellement d'autres ingrédients. Air France est une entreprise du secteur aérien. Or, ce dernier a plusieurs caractéristiques. Premièrement, c'est un secteur soumis à quasiment tous les aléas du monde : une crise météorologique, une crise sanitaire, une crise politique, même si elles se déroulent de l'autre côté du monde, vous connaissez le fameux effet papillon, peuvent avoir un impact sur votre activité. Être DRH d'une Compagnie aérienne pousse à être très agile pour pouvoir faire face aux situations inattendues qui ne manquent pas de survenir régulièrement !

Deuxièmement, il est très exposé médiatiquement avec de forts enjeux économiques. Ce n'est pas anodin en termes de dimension sociale qui est observée de manière permanente.

Enfin, c'est un secteur où il existe une très forte diversité des métiers qui diffèrent fortement en termes de vécu au quotidien, d'organisation du travail. Par exemple, alors que le personnel au sol fonctionne en équipes stables, le personnel navigant commercial et les pilotes intègrent des équipages différents à chaque vol ! Le rapport à l'entreprise est donc par nature pas le même.

Faire vivre ensemble ces différentes communautés, c'est l'enjeu RH numéro un d'une Compagnie aérienne. C'est un challenge complexe qui rend le métier RH d'une si grande richesse.

Est-ce que malgré tout il y a des invariants dans les Ressources Humaines, des principes, des règles d'or auxquels on ne déroge pas quelle que soit l'entreprise ?

Sur le fond, les compétences à mobiliser restent les mêmes. La Fonction RH reste quel que soit l'entreprise au sein du même paradigme : celui de soutenir salariés, Syndicats, managers et Direction afin de trouver les consensus nécessaires à la réussite de l'entreprise. Pour autant au quotidien il existe de vraies différences dans les priorités que nous pouvons avoir à manager et donc dans les activités qui structurent notre quotidien. Pour beaucoup de DRH la question du recrutement est par exemple aujourd'hui une question cruciale. L'aérien continue de faire rêver, nous avons la chance d'avoir conservé une forte attractivité ; c'est assez unique. Quand nous postons une offre d'emploi, nous avons très régulièrement plusieurs centaines de candidats qui postulent. Un autre exemple, au sein de notre compagnie, le taux de turnover reste très faible, il est très en-deçà de celui que connaissent la plupart des entreprises actuellement. Bien entendu cela ne nous exonère pas de mettre en œuvre des outils de gestion et rétentions de talents mais cette question à moins d'acuité que dans d'autres entreprises. Donc pour résumer, une mission commune mais des conditions d'exercice et des priorités qui peuvent fortement différer.

Vous avez été DRH international d'Air France pendant 6 ans. Comment abordez-vous les questions interculturelles ?

Je pense qu'il est vraiment fondamental de réussir intégrer les spécificités culturelles de chaque pays pour déployer une politique RH à l'international. Par exemple, il est impossible de construire une politique salariale de la même manière au Japon, aux Etats-Unis, en Afrique ou en Amérique du Sud.

Si on prend juste un pays comme les Etats-Unis, on ne peut pas les considérer comme un bloc homogène, chaque État est spécifique.

Si on compare les Etats-Unis et la France il y a de nombreuses différences entre nos deux pays :

- Aux Etats-Unis, le marché de l'emploi est beaucoup plus fluide. On peut démissionner très rapidement et changer d'entreprise pour des conditions salariales supérieures de quelques dollars.
- Le système de protection sociale est beaucoup plus protecteur en Europe que ce soit dans le domaine de la couverture médicale, du chômage ou des retraites.
- Le système de représentation du personnel est beaucoup plus fort en Europe même si dans certaines entreprises aux Etats-Unis, les syndicats sont très puissants.
- Les enjeux de business sont probablement plus intégrés par les salariés aux Etats-Unis. Il en résulte que des décisions qui se justifient économiquement même parfois douloureuses (par exemple fermer une installation) sont probablement plus facilement acceptées.

Et je pourrais continuer à égrener une longue liste.

Donc, on ne pratique pas du tout la gestion des ressources humaines aux Etats-Unis comme on le ferait en France !

Il ne faut pas sous-estimer le poids des cultures et en tenir compte dans l'établissement des politiques RH.

Avec malgré tout une complexité, c'est-à-dire qu'il faut à la fois tenir compte des différences interculturelles, des cadres juridiques différents, tout en étant un groupe et en proposant parfois une politique RH homogène, harmonisée, cohérente entre ses entités ?

C'est vrai et c'est là que l'éthique et les valeurs de l'entreprise sont clés.

Par exemple, chez Air France, au regard de nos racines européennes et de notre histoire, on constate à travers le monde que nous offrons une protection sociale plus élevée, quel que soit le pays où nous sommes implantés, que beaucoup de nos concurrents. C'est ce qui crée une cohérence d'ensemble. Une entreprise ne peut pas faire une politique RH radicalement différente d'un pays à un pays. En revanche, elle va devoir jouer avec la diversité des cadres

juridiques, des réalités économiques et sociales et des spécificités culturelles pour construire des politiques RH cohérentes.

Le fait de vous être allié à KLM, entreprise hollandaise change-t-il quelque chose ?

Déjà il en allait de notre survie. Dans un marché en concentration, si nous n'avions pas réalisé ce rapprochement, nous serions aujourd'hui très certainement déclassés.

Nous sommes deux entreprises européennes à fort ancrage national. KLM a la couronne royale dans son logo et nous portons le nom de la France ! Mais notre ADN est différent et c'est ce qui rend cette alliance si riche.

Les cadres légaux et juridiques sont très différents également. Par exemple le système de retraite hollandais est plus proche des systèmes de fonds de pension comme dans les pays anglo-saxons alors que le système français, comme vous le savez est par répartition.

Maintenant, cela fait dix ans que nous travaillons ensemble. J'ai le sentiment que

nous convergeons de plus en plus.

Vous l'avez dit en préambule, le secteur de l'aérien est sensible aux moindres évolutions de l'environnement. Et depuis que vous avez pris votre poste en 2018, on ne peut pas dire que vous avez été épargné notamment avec la pandémie mondiale de la Covid 19, Quel bilan tirez-vous pour la Fonction RH de ces dernières quatre années ?

Je dirais que cette période a été passionnante et éprouvante. Nous avons probablement été une des grandes entreprises françaises les plus impactées : la crise COVID, les restrictions de voyage, la transformation radicale de l'expérience voyageur avec des conditions sanitaires extrêmement exigeantes ont cloué les avions au sol pendant de nombreux mois. Quand certains secteurs ont vu leur activité repartir mi-2021, nous étions toujours quasiment à l'arrêt, le trafic aérien a été très lent à redémarrer. C'était extrêmement éprouvant.

C'était également passionnant parce nous avons dû nous réinventer et être



particulièrement innovants : rapatriement de passagers à l'autre bout du monde, déploiement de l'activité partielle pendant de nombreux mois, réorganisation de l'activité à distance, etc...

Il n'y avait pas un jour qui ressemblait à un autre. Ce qui a été incroyable, c'est que le corps social a fait preuve de beaucoup de fidélité et de solidarité. C'est l'une des caractéristiques de l'entreprise : en cas de coup dur, tout le monde se serre les coudes et se mobilise pour faire face. La fonction RH a probablement joué un rôle clé durant cette période. Les conséquences sur le plan économique de cette crise sont loin d'être neutres. Nous avons accumulé d'importantes pertes pendant dix trimestres. Nous devons rembourser les dettes des emprunts que nous avons contractés. Ainsi même si 2022 a été une très bonne année, et que nous avons renoué avec des résultats positifs, nous allons porter la charge de la dette à rembourser pendant plusieurs années. Nous avons cette trajectoire financière à assurer.

Aujourd'hui, nous ouvrons une page radicalement différente avec le conflit russo-ukrainien et son incidence sur le prix des carburants qui est quand même une composante importante du prix des billets d'avions. Sans mentionner les enjeux autour du changement climatique ?

Effectivement, la hausse du coût du carburant, pèse lourdement sur nos résultats. Mais, vous avez raison, au-delà du plan de sobriété (baisse des niveaux de chauffage, plan de mobilité, accord télétravail...) sur lequel nous travaillons aujourd'hui, la priorité pour la compagnie sera dans les années à venir d'être un leader en matière de transition écologique. Le métier de l'aérien est particulièrement exposé. La législation sur les vols domestiques a déjà évolué, les exigences en la matière vont être de plus en plus fortes. Nous devons devenir un métier qui respecte l'environnement. A ce titre, Air France s'est engagé à réduire de 50% ses émissions de carbone d'ici 2030. C'est un vrai travail de fond que nous avons engagé : nouvelle manière de piloter, carburants verts, moteurs du futur.

Et, nous sommes convaincus que l'aérien

trouvera à long terme des technologies qui permettront de disposer d'avions propres pour nous mettre à la hauteur des enjeux climatiques. La fonction RH aura bien entendu son rôle à jouer dans ce challenge, nous réfléchissons d'ores et déjà sur ce que cela signifie pour notre métier et les priorités que nous devons piloter dans ce domaine.

On dit souvent que le DRH est le gardien du temps long, cela fait partie de sa responsabilité. Mais ces crises, ces urgences accaparent souvent le DRH sur le temps court, que ce soit pour des questions légales (se conformer à de nouvelles législations) ou de survie. Comment fait-on pour travailler le temps long dans ce contexte ?

Excellente question ! Le temps court est prédominant dans nos activités car nous devons gérer les crises, les urgences, les imprévus. Pour le temps long, j'aimerais insister sur deux points.

Le premier c'est l'ouverture et la curiosité au monde. J'ai suivi une Formation pluridisciplinaire, en sociologie, psychologie et en économie. Je reste très attaché à ces thématiques. Je pense qu'un DRH doit savoir rester très ouvert et très curieux des évolutions du monde. Aujourd'hui, je suis par exemple attentif à la question de la charge de travail. Le travail à distance a-t-il conduit à l'augmenter ? Quelles conséquences sur la santé physique et mentale des collaborateurs ? De même, en lien avec la psychologie sociale, je cherche à comprendre la façon dont les rapports au collectif et à l'entreprise ont évolué après deux ans d'isolement et d'une certaine forme de liberté. Plus globalement le travail hybride pose de nombreuses questions. Quid de l'employabilité et des parcours professionnels des collaborateurs dans un contexte où le nombre de jours en présentiel se réduit et permet de faire des choix différents de localisation du domicile ? Quid du collectif de travail dans ce nouveau contexte ? Comment créer des liens informels avec des équipes déspecialisées ? Ce sont des sujets clés dont doit se saisir un DRH !

Le deuxième point, c'est la relation. Un DRH doit beaucoup échanger avec les autres au quotidien. Il doit se rendre compte concrètement de ce que vivent les salariés

et faire le lien avec le temps court et le temps long. Prenons le cas des incivilités autrement dit une relation anormale entre un salarié et un client. Elles résultent d'un environnement général dégradé où se fait jour une extrême violence. Un DRH doit s'en préoccuper. Comment protéger nos salariés ? Comment les accompagner ?

Mais pour cela, il doit avoir détecté ces tendances. Or ce sont les interactions avec les autres qui permettent à un DRH d'identifier et de comprendre les signaux faibles et de structurer des plans d'actions pour y répondre.

Il y a également un autre enjeu structurel pour les organisations, c'est la révolution technologique et digitale engagée depuis maintenant de nombreuses années. Quid de cette problématique pour la fonction RH ?

C'est un sujet très large. Déjà, en ce qui concerne la data, je suis convaincu que nous sommes à l'aube d'une révolution. Nous n'avons pas encore bien appréhendé la manière dont la Data va nous permettre d'éclairer nos processus, nos politiques (parcours, carrière, recrutement, rémunérations...) et nos décisions. Mais, cela va structurellement changer le métier de RH. Avec un point de vigilance que la data reste un outil. Elle doit nous aider à structurer et à rationaliser nos décisions. Mais elle ne doit pas décider à notre place. Il ne faut pas devenir trop dépendant des données et garder sa lucidité et sa capacité à décider.

Plus globalement, je pense que la digitalisation est inévitable car elle répond à un besoin d'autonomie de la part des collaborateurs (choisir leurs formations, suivre un parcours d'on-boarding à leur rythme) et génère des gains de productivité importants. Néanmoins, là encore, soyons vigilants pour ne pas perdre notre âme. Le digital ne doit pas remplacer les interactions humaines. Je suis défavorable aux processus 100% digital qui isolent et enferment les individus. La digitalisation ne peut pas signifier que l'on perde le contact. Attention à ne pas rentrer dans un monde qui soit trop virtuel.

Quelles sont les qualités d'une ou d'un RH dans ce nouveau contexte ?

La qualité d'un RH, c'est d'abord sa capacité relationnelle. Pas de bon RH sans empathie, sans curiosité et intérêt de l'autre.

Au-delà de ces qualités, un RH ne doit pas avoir besoin de prendre la lumière. C'est une femme ou un homme de l'ombre ; ce qui parle pour lui c'est son bilan non ses prises de paroles. C'est d'une extrême richesse mais cela peut aussi être ingrat. Et puis enfin, il doit pouvoir maîtriser de nombreuses expertises dans son périmètre d'activités. Être RH aujourd'hui ne peut pas s'improviser, les temps d'apprentissage notamment en termes de savoir-être peuvent être conséquents par exemple quand vous devez gérer une instance de représentants du personnel, un conflit individuel, un plan de formation.

A ce titre, si vous deviez donner un conseil à un jeune qui démarre en RH, qu'est-ce que vous lui conseilleriez ?

Venez, c'est un métier extraordinaire et passionnant. J'y suis personnellement très attaché et je suis fier de travailler avec les équipes RH d'Air France. Il faut le faire avec humilité. On apprend tous le jours quelque chose de nouveau.

Pour finir, si vous aviez un rêve pour cette Fonction RH et que vous avez une baguette magique pour réaliser ce rêve, que décideriez-vous ?

J'aimerais d'abord que la Fonction RH continue à jouer un rôle central dans les processus de décision et de transformation de l'entreprise. Il en va de l'intérêt de toutes les parties d'entretenir la voix qui porte les questions sociales.

Mon rêve est que la fonction RH continue à explorer de nouveaux champs, quelle se saisisse des questions comme la transition écologique et qu'elle reste centrée sur la relation Humaine avec un grand H.

Patrice Tizon & Michel Bamber



LA LUTTE PAYE. BIEN

L'INSPECTION DU TRAVAIL PROTÈGE
LES DÉLÉGUÉS CONTRE LE LICENCIEMENT



PHILIPPE **CANONNE**

Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit vigile dans un salon de thé

Philippe Canonne était le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout cela n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

15 *Septembre 2009, Lyon. Mathilde vendeuse intérimaire reçoit sa lettre de licenciement. Trois semaines auparavant, la Sécurité du magasin l'attendait à la sortie du personnel et lui faisait ouvrir son sac. Il contenait un foulard encore dans son emballage. Un cadeau Fidélité donné gratuitement au rayon Epicerie fine. Valeur moins de cinq euros. Elle en avait pris un dans un fond de stock quinze jours après la fin de la promotion. Dénoncée, mise à pied immédiate pour vol. Quel que soit le montant du larcin, la règle était implacable : Dehors !*

15 Septembre 2009, Paris. Cette Company de Grands magasins est en état de siège. On y attend les manifestants de pied ferme. Il faut dire que dans le passé ce grand Groupe a été échaudé. Mal préparé, il avait vu son rez-de-chaussée envahi par une troupe de syndicalistes hirsutes, opposés à la fermeture, pourtant justifiée, d'un magasin de province. Seule la présence d'esprit d'un agent de service qui avait condamné les ascenseurs avait sauvé les cadres d'une humiliante invasion des étages. On avait abandonné les hôtesse d'accueil aux agitateurs. Par chance ils ne les avaient pas violentées. La Direction au 9e étage n'avait bien sûr pas eu peur, mais elle ne tenait pas à renouveler l'expérience. Cette fois toutes les précautions avaient été prises. Un cordon de vigiles, de bon gabarit, gardait l'entrée. On s'était concerté avec le commissariat, une compagnie de Crs stationnait à proximité. Le Président était à l'extérieur. Son assistante aussi. Ultime prudence, les cailloux qui ornaient le pavement, des silex, une œuvre de l'artiste contemporain Kundelitch exaltant la pérennité du Commerce qui

traverse le Temps comme le galet résiste au ressac, avaient été descellés un par un pour ne pas servir de projectiles. Aujourd'hui avait lieu la consultation du comité d'entreprise sur un projet de licenciement d'Yvonne, caissière au magasin de Collonges et déléguée du personnel.

La Dame était déléguée depuis longtemps. Elle avait appartenu à toutes les organisations représentées dans l'entreprise. Quittant l'une pour rejoindre l'autre puis la suivante au gré des querelles, des luttes intestines, des postes à distribuer. Rien d'écologique, que des egos contrariés. A chaque fois plus virulente, les haines recuites qui l'opposaient à ses anciens camarades habillaient ses virages et circonvolutions de discours toujours plus péremptoirs. Pour l'heure elle était à un de ces nouveaux syndicats gauchisant poussés sur le terreau trotskyste. La multi cartes du syndicalisme s'était muée en Passionaria du syndicalisme alternatif.

A temps partiel puisqu'il lui arrivait occasionnellement, faute d'avoir assez d'heures de délégation, de se présenter à son travail. Rien de compliqué d'ailleurs, une caisse tranquille au rayon tondeuses à gazon, c'est tout ce que son intermittence au travail permettait de lui confier. Elle en profitait pour voler dans le tiroir-caisse. Depuis quand, on ne savait pas trop. Probablement assez longtemps. Heureusement elle ne venait pas souvent. Elle tapait des remboursements fictifs et se mettait l'argent dans la poche. Bon an, mal an elle devait bien doubler son salaire. Sa hiérarchie le savait depuis toujours, mais la direction ne voulait pas de vagues. On lui avait fait savoir de cesser, sans succès. Divers messages étaient passés par le syndicat, elle en avait changé. On avait voulu la mettre ailleurs qu'en caisse. Elle avait hurlé à la discrimination syndicale, on avait reculé. Ses managers étaient au bord de la dépression. Jusqu'à ce que de guerre lasse le Grand Drh de la Company se fût décidé à aller à la sanction disciplinaire. Le CE venait d'être renouvelé et des élus compréhensifs avaient remporté la majorité. C'étaient eux qui étaient allés demander à la Drh la tête de leur insupportable collègue.

L'entretien préalable le mois précédent avait été mouvementé. On s'y attendait. La Rh locale était morte de trouille. On ne fut pas déçu. La Dame était venue avec un quarteron de supporters, assistée elle-même par la déléguée d'un autre syndicat contestataire, sur le terrain duquel elle marchait pourtant et dont on se demandait bien ce qu'elle faisait là. Il y avait

eu une échauffourée. Un délégué réformiste qui avait voulu la calmer avait même été giflé, mais sur le trottoir c'était en dehors des locaux de l'entreprise. L'entretien avait été houleux. Elle niait l'évidence en bloc et criait à la provocation. Elle avait promis de revenir en force. On était prêt à la recevoir.

Le Grand Drh avait entre-temps tenté de calmer le jeu. Dans la lettre de sanction, il avait proposé « pour préserver le dialogue social » une mutation disciplinaire à l'entrepôt, déjà un repaire de délégués, plutôt qu'un licenciement. Mutation qu'il ne pouvait de toute façon pas prononcer, la Dame étant protégée par son statut de représentant du personnel. Il fallait son accord, elle ne daigna même pas répondre. La Drh n'avait plus qu'à aller à la demande d'autorisation de licencier à l'Inspection du Travail. Sans illusions.

Elle vint toute à la gloire du moment qu'elle vivait. Une douzaine de militants révolutionnaires l'accompagnait avec les banderoles de circonstance. Aucun salarié de l'entreprise, tous permanents de structures. Yvonne donna fièrement une interview à un journaliste altermondialiste. Elle expliqua sa lutte contre l'oppression patronale en tant que Femme, Militante et Progressiste. Originaire du Cantal elle était solidaire des travailleurs sans papiers. Tandis qu'elle entrait dans le building avec le courage tranquille des héros marchant au peloton, ses camarades se frottèrent aux vigiles. Sous l'œil de la caméra ils furent courtoisement reconduits dehors. Un peu abîmés quand même après que le journaliste ait fait bêtement tomber à terre son appareil lors d'un échange avec le Chef de la Sécurité, lequel marcha malencontreusement dessus du poids de ses 1m83, 98k. Le CE fut rondement mené. Les élus furent moins convenus que la Direction et les noms d'oiseaux fusèrent. Ils donnèrent un avis favorable au licenciement à l'unanimité moins la voix de la déléguée contestataire qui n'avait toujours rien compris.

La Drh adressa la demande d'autorisation à l'Administration. Avec un dossier particulièrement lourd. Les preuves ne manquaient pas. L'enquête contradictoire eut lieu. Le Grand Drh himself alla soutenir son dossier devant l'Inspectrice du travail. Il mouilla la chemise, il avait ce qu'il fallait. Même d'autres délégués avaient attesté. Les entretiens eurent lieu à la Direction du Travail, bien que les fonctionnaires aient été eux-mêmes en grève ce jour-là. Yvonne protesta qu'elle était harcelée, discriminée et entravée. Son syndicat

tracta au soutien de « la camarade Yvonne symbole de la haine des capitalistes contre les défenseurs de la classe ouvrière » et dénonça au passage « les pseudos syndicats vendus à la bourgeoisie ».

L'autorisation fut refusée. Au motif que « si la direction avait laissé la déléguée prendre de l'argent depuis aussi longtemps c'est que cela ne lui portait pas préjudice et que son changement d'attitude était forcément lié à l'exercice du mandat de la déléguée ».

On fêta Yvonne au Parti des Travailleurs auquel tous adhéraient. Elle fut acclamée et applaudie pour sa « victoire contre le Capital ».

La Company fit un recours hiérarchique et se prépara à quelques années de contentieux. Elle en avait le temps et les moyens.

15 décembre 2009, Lyon. Une matinée glaciale. La RH du site et Yvonne prirent la même voiture, le covoiturage c'est intelligent, pour aller aux obsèques de Mathilde qui, en fins de droit et sans chômage, s'était suicidée. Chacune mit une gerbe, celle qui l'avait licenciée et celle qui n'avait rien fait.

LA MORALE DE CETTE HISTOIRE

Cours Camarade, le Vieux monde est derrière toi

Le courage c'est comme les principes, à géométrie variable. En théorie c'est simple. Le délégué est un travailleur comme les autres exerçant une mission spécifique dans l'entreprise pour laquelle il a un statut particulier. Autrement dit il alterne travail et représentation. Il fut un temps où les syndicalistes avaient à cœur d'être les meilleurs ouvriers. Aujourd'hui la pratique est loin d'être aussi angélique. C'est le domaine du non-dit. Tout le monde le sait mais on fait comme si. On s'accommode des heures de délégation détournées, des petites combines et des planqués. On accepte les postures hors sol et la langue de bois en copeaux épais. On fait mine de ne pas voir que ce ne sont pas les meilleurs qui se portent volontaires. On tourne la tête quand les délégués se baladent sur le compte du Ce ou font grève en heures de délégation. On fait semblant de trouver normal que pour ne pas être discriminés les délégués qui ne travaillent pas touchent les bonus plein pot. On fait comme si le délégué le plus borné représentait sa Confédération. N'importe quel délégué peut se draper dans sa dignité, invoquer les Travailleurs et traiter son employeur comme il n'imaginerait pas être traité. Tout le monde

sait ça. Mais le roi est nu et personne ne dit rien. Au contraire c'est le règne de la compromission de couloir et des petits arrangements glauques. Chacun y trouve son compte. La Morale ne fait pas partie des acquis sociaux. Les Drh ne font pas grand-chose pour y remédier. Sur cette échelle de perroquet avec leurs élus ils se font la courte-échelle. Chacun justifie l'autre. Le Dialogue social leur est un fonds de commerce qu'ils ne vont pas galvauder pour bêtement remettre l'église au milieu du village. Sic transit...

MORALE DANS LA MORALE

Entr'eux les Drh passent leur temps à se raconter des histoires abominables –hélas vraies- sur des inspecteurs du travail. Il y en a des salées. Trop souvent sur fond de gauchisme et de haine de l'entreprise. Le fait est qu'ils reçoivent parfois des décisions hallucinantes. Le refus au motif que la demande est liée au mandat a plus que bon dos. On ne s'étonne pas ensuite d'apprendre que l'inspecteur milite au même syndicat que le délégué. Qui n'avait pas manqué de s'en vanter. Ça n'est pas plus simple avec le Directeur départemental du Travail. Un Drh aux prises avec un forcené avait demandé audience à son supérieur hiérarchique. Le Directeur s'excuse de vous recevoir dans des locaux vides, le personnel est en grève. Ambiance surréaliste, affiches et banderoles dans les couloirs déserts. Vous lui exposez vos griefs. Ben oui il est au courant, le type est à moitié fou, il est inondé de recours. Il est désolé pour vous, vous avez bien raison de vous plaindre. Qu'est-ce qu'il va faire ? Ben rien malheureusement. Il est directeur mais ne croyez pas mon bon Monsieur qu'il a le moindre pouvoir. Ses inspecteurs sont autonomes, pour ainsi dire intouchables. Un statut à part qui les protège, y compris du bon sens. Sa position n'est pas facile, il se demande s'il sert à quelque chose. Vous compatissez, chacun sa croix à porter. Pour le reste débrouillez-vous.

MORALE DE LA MORALE :

L'inspecteur du licenciement protège les délégués contre le travail.

Philippe Canonne

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

GRAND BIEN VOUS FASSE : LE SAVOIR-INNOVER !

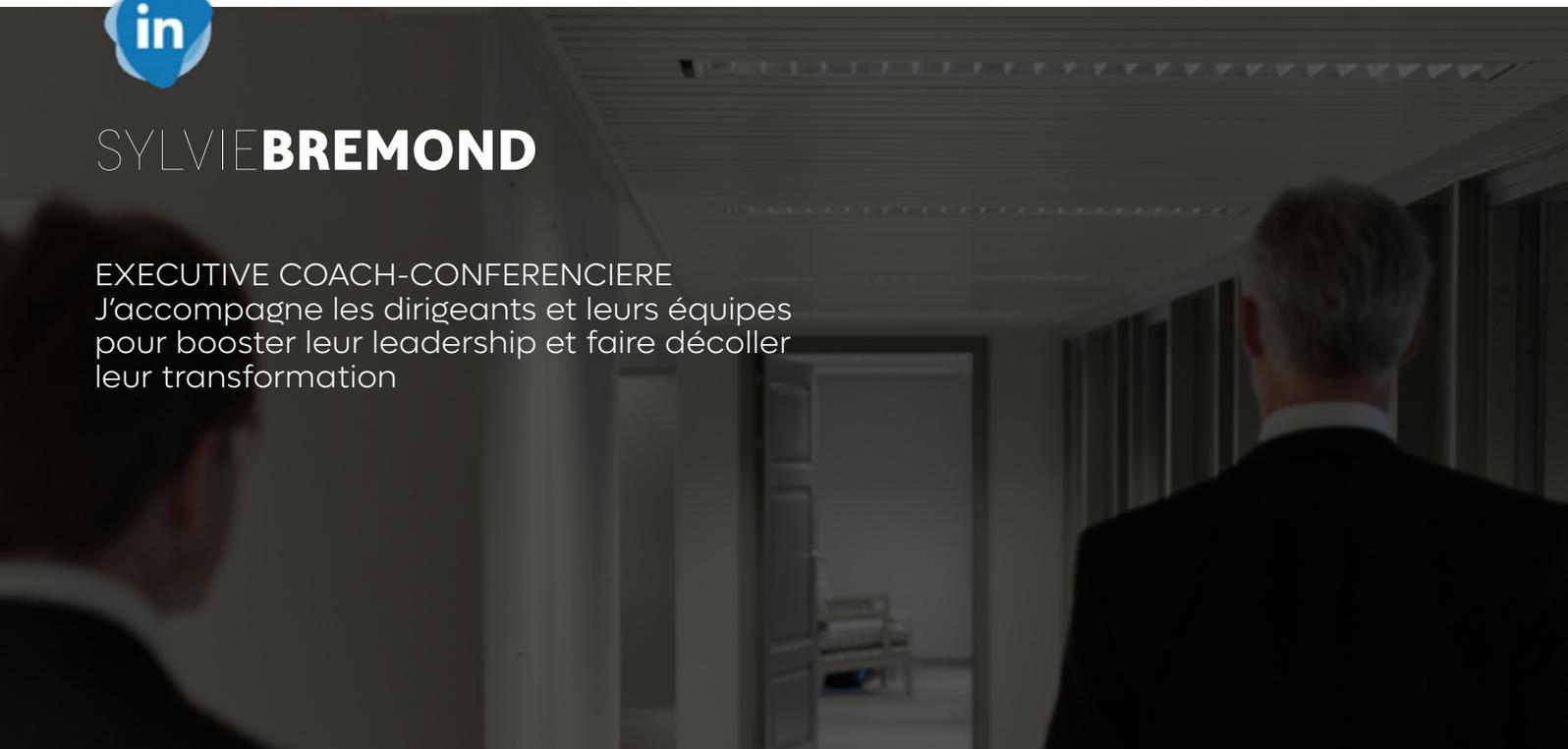
L'INTERVIEW SCHIZO



SYLVIE **BREMOND**

EXECUTIVE COACH-CONFERENCIERE

J'accompagne les dirigeants et leurs équipes
pour booster leur leadership et faire décoller
leur transformation



L'interview Schizo, un rapide exercice où l'auteur d'un ouvrage répond à ce même auteur pour nous faire découvrir les différentes facettes du livre qu'il a écrit.

Rencontre avec **Sylvie Brémond Mookherjee**, coach de dirigeants et d'équipes après un parcours dans l'innovation et les RH, chez Orange et L'Oréal, auteur de **Savoir-Innover, l'attitude innovation pour s'adapter au monde qui change. qui vient de paraître aux Editions L'Harmattan ***

Pourquoi l'écriture de ce livre ?

Sylvie Brémond : Parce qu'innover, être créatif, fait du bien, permet de s'accomplir et même de faire vivre plus longtemps ! J'ai toujours été fascinée par le contraste entre le défaitisme généralisé face au monde qui change et l'optimisme des innovateurs qui ont cette capacité incroyable à trouver des solutions dans l'adversité, à rebondir, à se surpasser et à «changer le monde»...

Dans l'innovation il y a un pouvoir magique

de transformation que je retrouve dans le coaching. Ce nouveau savoir-être, inspiré de l'innovation, est le propos de mon livre. Fruit de 3 ans de travail, je l'ai imaginé comme un pont entre ces 2 mondes qui me sont chers, l'innovation et le coaching.

Quelles sont vos sources d'inspiration ?

Les innovateurs des GAFAM sont passionnants à observer, tellement étonnants ! Steve Jobs pour sa résilience (**), éjecté d'Apple il y revient de plus belle, Jack Dorset l'ex-patron de Twitter qui passait son temps à méditer pour y puiser l'inspiration. Elon Musk, qui est devenu ingénieur parce qu'enfant il voulait être un sorcier, est un génie qui a transformé l'innovation elle-même, en réussissant là où la Nasa échouait depuis des décennies, peut aussi parfois, avec son côté décalé, déraiser ...

Quand j'étais DRH de la filière Innovation chez Orange j'avais pris soin de créer des équipes dédiées à ces profils particuliers, nécessaires dans le centre de recherche, qui ont besoin d'un management différent.

Mais au-delà de ces personnalités atypiques l'innovation est une incroyable source d'énergie lorsqu'elle découle d'une vision, qu'elle fait sens et qu'elle concourt au progrès. On vit là l'innovation comme une activité « autotélique » c'est-à-dire intégrée à notre vie et cela rend heureux.

Qu'apportez-vous aux lecteurs ?

de quoi changer dépasser leurs limites en changeant leur regard sur le monde, le rendre plus optimiste, détecter les opportunités, et pas seulement des menaces, dans ce qui change. Et aussi changer de regard sur eux-mêmes en prenant conscience de leurs limites et de leurs différences avec les autres, à respecter leur authenticité.

Je partage avec eux la bonne nouvelle que leur cerveau est plastique, qu'ils peuvent changer, car les émotions et les comportements, ça se travaille. C'est ce nouveau regard qui va les amener à changer d'attitude, à s'ouvrir à la nouveauté, aux autres, à la transformation du monde et d'eux-mêmes : le savoir-innover.

Je partage dans mon livre les clés et outils issus de mon expérience dans l'innovation, de DRH, et du millier d'heures de coaching depuis 10 ans dans le cabinet que j'ai fondé Innovation Blossom. Structuré selon les 4 challenges civilisationnels majeurs auquel il faut faire face, j'y détaille mon programme de développement de l'intelligence émotionnelle et des soft skills considérées comme indispensables par une cinquantaine de business men, créatifs, astronautes, chefs cuisiniers étoilés...pour s'adapter au monde qui change.

Que proposez-vous pour accueillir ces grands changements qui, il faut l'avouer, nous font plutôt peur par moment ?

Je propose de développer les intelligences adaptées aux situations nouvelles que nous avons à vivre et les soft skills qui les composent.

Au premier challenge qui est celui de la connaissance, des datas et de l'IA, répond la connaissance de soi et des autres, le développement de l'intelligence émotionnelle, de la conscience et de la responsabilité.

Cet alignement permet d'atteindre un état d'harmonie intérieure important qui est nécessaire pour affronter le côté anxigène du monde dans lequel nous vivons et avons à vivre dans le futur. On peut croire Thomas Pesquet quand il dit que « le challenge pour la conquête de l'espace est surtout psychologique ».

Au challenge de la disruption, amplifié avec l'arrivée du Digital, la plateformesation et les réseaux sociaux, c'est l'intelligence créative qui permettra de libérer son flow personnel et celui des équipes. Or l'art de vivre dans son flow, selon l'ikigai, serait la clé de la longévité des habitants d'Okinawa, cette île du Japon où vivent, en bonne forme, le plus grand nombre de centenaires.

Au monde VUCA(***), rempli d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté, c'est à l'intelligence des paradoxes que l'on doit recourir. Pour cela il faut savoir gérer les nuances en privilégiant l'attitude du « et » plutôt que celle du « ou », voir le monde et

les autres ni tout à fait en blanc ni tout à fait en noir et recourir autant à l'intuition qu'à l'analyse pour ses décisions et la prise de risque.

Et au challenge de recherche de sens, dans lequel la crise du Covid nous a fait basculer, c'est l'intelligence de la responsabilité sociale qui devient indispensable, pour la recherche du bien commun, sauver la planète...

Comme l'innovation est devenue responsable, participative collaborative..., les soft skills telles que l'agilité, l'empathie le sens de la collaboration, la persévérance sont devenues essentielles. J'ajoute volontiers la capacité en croire en sa chance, pour créer une projection positive et attirer la loi d'attraction.

À qui s'adresse-t-il ?

S. B. : A tous ceux qui souhaitent s'accomplir tout en prenant part à la construction d'un monde futur meilleur.

Véritable voyage au cœur du meilleur de l'innovation et du coaching, mon livre s'adresse aussi bien à des chefs d'entreprise, DRH, directeur innovation, marketing, digital, informatique etc., qu'aux professionnels de l'accompagnement, formateurs, coachs, consultants spécialisés ou tout lecteur potentiel désireux de progresser personnellement, en période de transition ou de résilience...

Propos recueillis par Sylvie Brémond

(*) www.savoir-innover.com

(**) <https://www.sylviebremond.com/2022/07/15/linnovation-ecole-de-la-resilience/>

(***) VUCA acronyme pour Volatile Uncertain Complex Ambiguous

SAVOIR-INNOVER

Le contraste entre l'optimisme des innovateurs et le défaitisme généralisé face au monde qui change, a toujours fasciné l'auteur. Experte en innovation devenue coach, elle a transposé la puissance transformatrice de l'innovation pour l'appliquer aux êtres en devenir. Le « savoir-innover » est cette attitude qui permet de toujours trouver des solutions pour affronter un monde en changement permanent.

Retenant le meilleur de l'innovation et de ses certifications psychométriques, elle a conçu et mis en pratique, un programme reposant sur des solutions concrètes qui convergent autour de l'intelligence émotionnelle et du développement des qualités humaines, les soft skills, pour affronter l'adversité et s'accomplir dans un environnement incertain.

Coach de dirigeants après un parcours dans l'innovation et les RH, chez Orange et L'Oréal, l'auteur accompagne des personnes qui viennent puiser cette énergie pour développer leur leadership, faire évoluer leur carrière, éviter un burnout, se reconstruire après, ou tout simplement retrouver un sens à leur travail.



Sylvie Brémond Mookherjee est passionnée d'innovation et de développement personnel dont elle est reconnue experte. Après un parcours en tant que DRH dans l'innovation, chez Orange et L'Oréal, elle a fondé son cabinet Innovation Blossom. Certifiée HEC Executive Coaching, elle accompagne dans leur transformation, en coaching individuel et collectif, des dirigeants et leurs équipes. Elle enseigne le management de l'innovation à La Sorbonne-Paris1.

www.sylviebremond.com

Illustration de couverture : © 123rf.com

ISBN : 978-2-14-027517-3
26 €



9 782140 275173

Sylvie Brémond Mookherjee



Sylvie Brémond Mookherjee

SAVOIR-INNOVER

*L'attitude innovation
pour s'adapter au monde qui change*

Préface de Pascal Viginier
Postface de Michel Giffard




LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



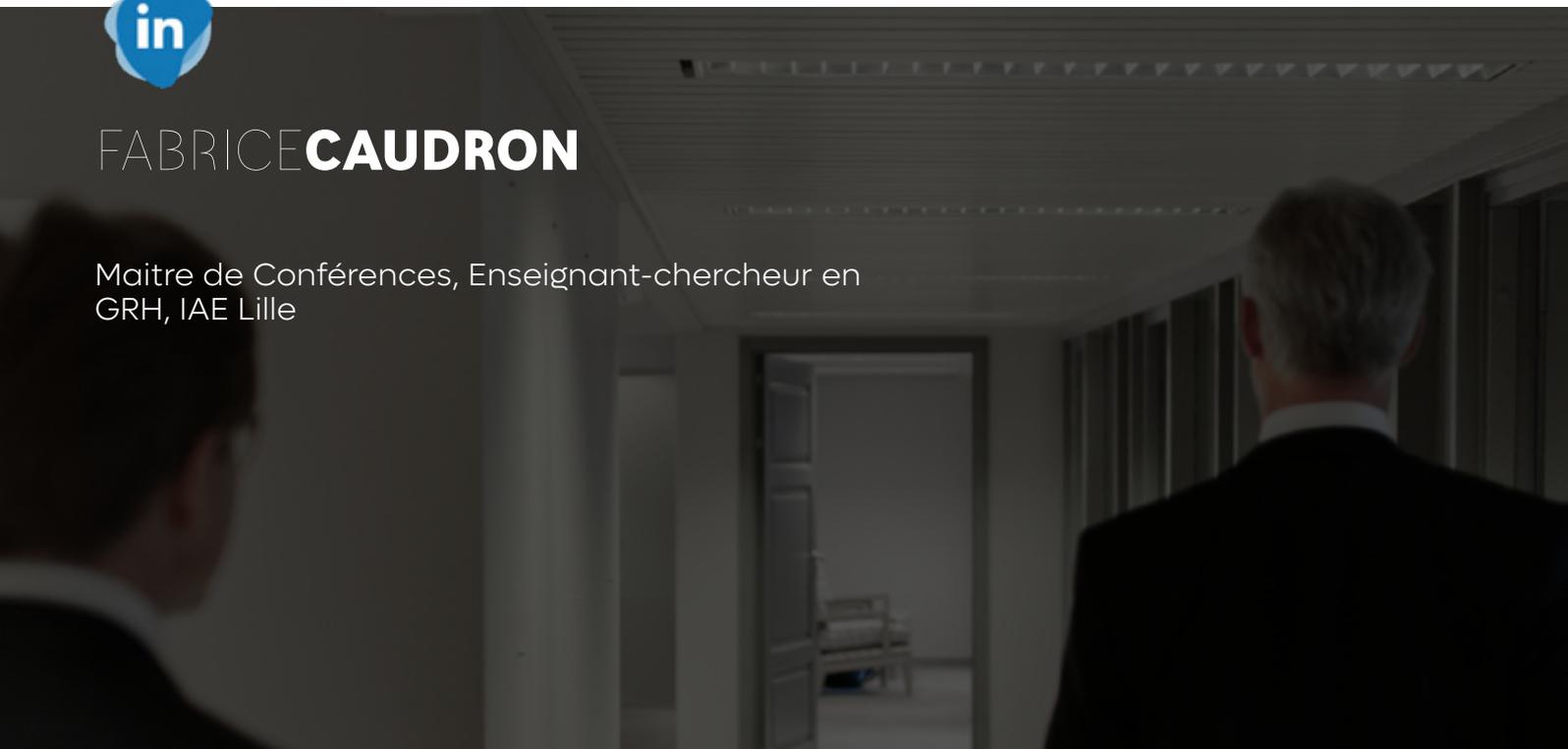
MAG RH 21
RECRUTEMENT

VOUS TRAVAILLEZ TROP ? LA STUPIDITÉ FONCTIONNELLE VOUS GUETTE !



FABRICE **CAUDRON**

Maitre de Conférences, Enseignant-chercheur en
GRH, IAE Lille



J'ai l'impression de travailler toujours plus pour faire la même chose qu'avant ». C'est en ces termes qu'une RRH exprimait son désarroi d'avoir toujours plus à faire sans pour autant être en capacité de faire avancer les projets les plus importants. Le temps manque pour penser et réfléchir, conditions indispensables à la projection dans le temps long.

Dès lors c'est la « stupidité fonctionnelle » (SF) qui guette (traduction de « functional stupidity » dans les travaux de Mats Alvesson et d'André Spicer).

Définie rapidement, la SF est un processus organisationnel qui privilégie l'efficacité immédiate et la réponse rapide aux directives. Ce processus a un impact direct sur les capacités cognitives individuelles : nous ne réfléchissons plus. C'est l'incapacité et/ou la réticence à utiliser nos capacités cognitives et réflexives autrement que de manière étroite et circonscrite aux limites des actes techniques. Vous faites preuve de stupidité fonctionnelle parce que votre organisation vous mobilise comme une ressource productive en négligeant vos capacités intellectuelles ; vous êtes aussi, dans une certaine mesure, complice de la situation.

SYMPTÔMES DE LA STUPIDITÉ FONCTIONNELLE

Etes-vous concerné par la SF ? Concrètement, les symptômes de la stupidité fonctionnelle relèvent d'un manque de réflexivité, d'une myopie intellectuelle et d'une absence de sens à l'action. Votre ennemi c'est l'urgence permanente.

1 L'ABSENCE DE RÉFLEXIVITÉ : « JE N'AI PLUS LE TEMPS DE RÉFLÉCHIR »

Dans son livre « Accélération », Harmut Rosa porte une critique sociale du temps tel que nous le vivons subjectivement. L'accélération du temps constitue ainsi une caractéristique majeure de notre modernité. Ce n'est pas uniquement d'une accélération technique dont il s'agit avec les nouveaux moyens de communication mais aussi d'une accélération sociale : le rythme de vie devient source de stress et raréfie le temps disponible. Au travail, l'absence de moments de pause, d'introspection, de lecture, de dialogue (dia-logos), etc. nous rend plus difficile l'exercice de notre réflexivité.

Cette fuite en avant décrite par Rosa nous fait vivre le paradoxe de la Reine Rouge de Lewis Carroll. Ainsi Alice constate-t-elle qu'une fois passé le miroir, elle n'avance plus. Et la Reine Rouge de lui répondre : « Ici, vous voyez, il faut courir le plus vite possible pour rester au même endroit. Si vous voulez aller ailleurs, il vous faut courir encore deux fois plus vite ! ».

Quand prenons-nous le temps de réfléchir, de questionner ce que l'on est en train de faire ? La lecture de cet article en fait partie mais de combien de temps disposerez-vous ensuite pour méditer aux implications de ce qu'il contient et mettre en œuvre les changements qu'il induit ?

2 LA MYOPIE INTELLECTUELLE : « C'EST COMME ÇA »

Deuxième symptôme de la SF : la myopie intellectuelle. Du point de vue médical, la myopie est un défaut de réfraction. Les objets proches apparaissent nets tandis

que les objets distants apparaissent très flous. On vous demande de remplir pour la énième fois un tableur dont le nom pourrait être « tourdebabel.xlsx » ? Vous le faites parce qu'on vous le demande. La myopie intellectuelle a ceci de confortable qu'elle évite de se demander si ce que l'on fait doit être fait.... Face à l'urgence, face aux tabous, face aux conventions ou à la charge de travail, vous avez cessé de vous poser la question : « pourquoi ? ».

3 L'ABSENCE DE SENS À L'ACTION : « JE NE SAIS PAS À QUOI ÇA SERT MAIS JE LE FAIS QUAND MÊME »

Le raisonnement conséquentialiste n'est pas l'apanage des philosophes adeptes de théories éthiques téléologiques. Voilà une phrase qui symbolise la SF des chercheurs : tenir des propos abscons, par réflexe, au point de n'en plus comprendre ce qu'ils signifient. Adopter un raisonnement conséquentialiste revient à s'interroger sur les résultats concrets de nos actes : « une action moralement juste est une action dont les conséquences sont bonnes ». Ou -au moins- pas trop mauvaises. Dans notre quotidien, il existe des situations où nous l'adoptons « naturellement » ; c'est le cas lorsque nous choisissons une école pour nos enfants en nous interrogeant sur les méthodes pédagogiques par exemple. A d'autres moments, nous évitons de regarder de trop près les conséquences de nos actes ; ainsi en va-t-il de l'achat de notre dernier GSM dont nous nous moquons de connaître les drames humains et environnementaux issus de l'extraction du cobalt ou du coltan. Les fonctions RH sont également soumises à ces aléas de la conscience où il faut savoir parfois nier l'évidence de la nocivité d'une action en fermant les yeux ou en trouvant des justifications alambiquées. Si l'on y ajoute les injonctions paradoxales qui prescrivent de ne pas faire ce que l'on doit faire (et vice-versa), l'évaluation des conséquences de l'action devient difficile. Il devient alors tentant de se réfugier dans le confort de l'adiaphorisation : reléguer la conscience morale aussi loin que possible et ne plus s'investir émotionnellement ; soit perdre le sens de nos actes.



LES CAUSES DE LA STUPIDITÉ FONCTIONNELLE

Dans un travail de 2018, à partir d'une étude sur les « régimes de travail excessifs », Mats Alvesson et Katja Einola proposent une série de causes possibles de la SF. Ce sont autant de points de vigilance qui s'appliquent aux individus ou aux organisations :

1 La motivation intrinsèque (« je suis drogué à l'urgence permanente »). Il faut une certaine attirance pour les dead-lines impossibles à tenir et les « charrettes » pour tomber dans le piège de la SF.

2 La motivation extrinsèque (« je veux devenir DRH à 30 ans »). L'ambition professionnelle construite dans le cadre familial, stimulée par la méritocratie scolaire ou cajolée par la culture des business schools, créent des attentes jamais assouvies en termes d'accomplissement personnel, de réputation professionnelle, de narcissisme ou d'estime de soi.

3 Les normes de l'organisation (« ici, on répond à tous nos e-mails dans les 2 heures et on répond toujours au téléphone »). Il est difficile pour un individu isolé de ne pas suivre les normes d'une organisation en tant qu'institution prescriptrice de comportements. Notre appétence pour l'uniformité de groupe nous incite à adopter des normes comportementales qui, de l'extérieur, peuvent paraître complètement absurdes ou aliénantes.

4 Le principe de réciprocité (« je ne peux quitter le travail à 18h quand je vois que des collègues sont partis pour travailler toute la nuit »). Depuis Gouldner (1961) ou Mauss (1925), on sait que le principe de réciprocité et la logique du don/contre-don sont universels !

5 L'identité personnelle (« je suis une voiture de course, les grands comptes sont pour moi »). L'image de soi, dès lors qu'elle est conditionnée par une satisfaction strictement utilitariste (ie. matérialiste) des besoins constitue un moteur majeur de la SF.

SORTIR DE LA STUPIDITÉ FONCTIONNELLE

La SF nous concerne tous, à des degrés divers. Nul doute qu'à ce stade vous entrevoyez quelques solutions pour en sortir. Mais comme l'écrivait Paul Watzlawick, s'il est difficile de savoir « comment être heureux », les recettes du malheur sont bien connues. Les conscientiser c'est peut-être, par contraste, s'en prémunir. En guise de conclusion, voici quelques idées pour développer votre SF :

- *Surtout ne sollicitez jamais directement votre patron, n'allez jamais au-dessus de votre n+1 et respectez la ligne hiérarchique.*
- *Ne dites jamais le contraire de ce que pense votre boss, même s'il émet le souhait d'avoir des opinions divergentes.*
- *Votre dirigeant souhaite que vous abandonniez quelque chose que vous jugez important ? Obéissez et abandonnez.*
- *Anticipez tous les besoins de votre patron en imaginant tout ce qui pourrait le satisfaire.*
- *Votre travail vous oblige à transmettre une information importante à votre chef mais vous savez que vous allez vraiment le contrarier. Ne dites rien.*
- *Enfin, jetez le MagRH, je plaisante, bien sûr...*

Fabrice Caubron

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

POURQUOI LES « SCIENCES DE GESTION » RÉCHAUFFENT LA PLANÈTE ?



HUBERT **LANDIER**

Expert en relations sociales et en audit du climat
social

1/3

Les « sciences de gestion » revendiquent hautement leur caractère « scientifique ». Cette qualité résulte de leur apparentement avec les sciences économiques. Ceci ayant été précisé, elles se fondent sur un paradigme dont il convient de dire quels en sont les axiomes implicites.

Le premier, qui leur est commun avec le discours économique dominant, est l'utilitarisme, en tant que fondement de l'agir humain, au moins dans le domaine qui est celui de l'économie. Le second consiste dans le principe d'efficacité. Il s'agit, autrement dit, de rechercher les moyens les plus efficaces afin de réduire les coûts d'une opération donnée et de maximiser les résultats attendus en termes d'utilité. Cette recherche porte sur l'organisation et sur le management de l'entreprise, car c'est sur l'entreprise que les sciences de gestion font porter leur discours plus que sur les services publics et les services non commerciaux. Elle se décline ensuite en une multitude de spécialités, qui vont de la « politique commerciale » au « management humain » de l'entreprise, et qui forment le programme des « écoles de gestion », devenues « business School » dans la perspective de la mondialisation libérale, c'est à dire étatsunienne, où elles doivent trouver leur place.

Ce qui est singulier, c'est que les sciences de gestion, en tant que savoir appliqué à une certaine finalité, ne remettent pas en cause a priori la pertinence et la légitimité de cette dernière.

Celle-ci est considérée comme une donnée sur laquelle il n'y a pas à s'interroger, que ce soit d'un point de vue

politique ou éthique, voire d'un point de vue ontologique. Qu'il s'agisse du commerce des armes ou de la production de jouets en peluche, le problème est posé de la même façon. Il est toutefois permis de se demander si cette apparence de neutralité vis-à-vis des fins poursuivies ne dissimule pas un lien de subordination par rapport à cette finalité, telle qu'elle est exprimée en termes de nécessaire efficacité. Les sciences de gestion, autrement dit, en s'interdisant toute vue critique sur ces finalités, s'inscriraient dans une perspective idéologique, dans une vision du monde qui en constitueraient un cadre définitif et qui irait de soi.

On ne discutera pas ici de ce qu'il faut entendre par savoir scientifique dans le cas de la « science économique » et de la façon dont celle-ci s'articule avec une vision positiviste qui a aujourd'hui été entièrement ruinée par les développements scientifiques récents, notamment dans le domaine de la physique et de la biologie. On se contentera donc d'observer que les « sciences de gestion » qui constituent le prolongement du discours économique s'inscrivent dans cette même perspective positiviste, confondant au passage description et prescription. Elles se trouvent ainsi confrontées à un dilemme qui peut être formulé de la façon suivante :

1 La première possibilité consisterait à faire porter un regard critique sur les postulats fondateurs de la discipline, et notamment sur le bienfondé de l'utilitarisme tel qu'il fonde notre société thermo-industrielle, et d'une façon plus générale, l'ontologie et l'éthique occidentales. Il s'agirait là d'une démarche scientifique légitime car cette remise en cause permanente des théories majoritairement admises ainsi que du cadre conceptuel de leur expression constitue le fondement même du progrès des connaissances. C'est ainsi que Galilée avait admis la nécessité de remettre en cause l'héliocentrisme majoritairement admis depuis l'antiquité grecque, remettant ainsi en cause une vision du monde qui semblait aller de soi.

2 La seconde possibilité consisterait à s'interroger plus avant sur les principes fondateurs qui pourraient légitimer le discours des sciences de gestion, et ceci en s'affranchissant des conditions concrètes - matérielles et institutionnelles - de la recherche. Il s'agirait, autrement dit, d'assurer l'indépendance de la recherche en gestion par rapport à ce qui est attendu d'elle dans le contexte économique et sociétal dans lequel s'inscrit son existence et sa possibilité même. Il est permis de penser qu'une telle démarche critique anime nombre de chercheurs en sciences de gestion et que leur honnêteté et leur clairvoyance ne sauraient ici être mises en cause. En revanche, ce qui fait problème, c'est le contexte dans lequel s'inscrit leur carrière professionnelle, à laquelle ils sont très légitimement attachés.

Ce contexte, c'est tout naturellement d'abord celui des écoles de gestion. Or, les écoles de gestion ne sont pas des institutions éducatives qui seraient neutres par rapport au contexte économique qui a conduit à leur création et à leur développement. Si tel a été ce développement, c'est que le « système économique » en avait besoin afin de se procurer les « talents », c'est-à-dire les compétences, qui lui étaient nécessaires. L'étudiant qui s'inscrit dans une business school, aux droits d'inscription coûteux, ne le fait pas par amour du savoir mais afin de pouvoir par la suite mettre en avant un diplôme reconnu et, éventuellement, de disposer de connaissances qui lui permettront d'espérer une belle carrière professionnelle. Quant au jeune doctorant, il ne saurait rester de son côté indifférent à son avenir professionnel. Il lui faut pour cela s'engager dans un véritable parcours du combattant : publier dans des revues scientifiques à comité de lecture si possible bien classées selon des critères empruntés à l'univers anglo-saxon, participer de même, par la rédaction d'un chapitre, à des ouvrages collectifs, présenter dans des colloques des « communications » qui figureront sur son curriculum vitae.

Il y est fortement incité par l'école même dans laquelle il enseigne et conduit ses recherches. Il y va en effet, pour celle-ci, du classement qui sera le sien, et par

conséquent des financements dont elle pourra bénéficier, y compris le montant du prix d'inscription. Tout ceci, dans un univers concurrentiel, n'a rien que de très normal. A ceci près que ce mode de fonctionnement institutionnel encourage, sous le masque de théories nouvelles qui constituent autant de modes plus ou moins éphémères, le conformisme le plus plat, quoique revendiqué comme toujours innovant. A cela s'ajoute le problème suivant : les universités, qui devraient être autant de temples du savoir, considéré en vue de son enrichissement et de sa transmission en tant que vecteur culturel, se trouvent elles-mêmes, notamment pour leur financement, en concurrence avec les écoles de gestion. Il leur faut donc en adopter, au moins marginalement, les voies et moyens. De là un double mouvement : les universités, pour simplement survivre, se rapprochent des business schools, avec par exemple la création d'Instituts d'administration des entreprises, cependant que les écoles de gestion, soucieuses d'assurer leur crédibilité académique, proposent mastères et doctorats selon une terminologie empruntée aux universités.

Tout ceci amène à se poser nombre de questions :

1 dans la mesure où elles fournissent aux entreprises des « managers » profilés ainsi qu'ils leur sont nécessaires, les sciences de gestion contribuent à la stabilité du système et à sa reproduction de l'identique. Elles contribuent à l'entretien de la performance attendue des entreprises, mais surtout, participent, comme dirait Bourdieu, à la reproduction de valeurs qui l'animent. L'étudiant diplômé, prêt à rechercher un emploi, est supposé adhérer à certains principes d'action. Vingt ans plus tard, c'est sur le fondement de ces mêmes principes d'action qu'il aura réussi dans sa vie professionnelle et qu'il recrutera ceux qui, après lui, assureront l'avenir, ceci sur des bases plus ou moins inchangées. Voilà pourquoi les manifestes des étudiants de Agro ParisTech, de l'Ecole polytechnique et de HEC sonnent comme un avertissement, même s'il présente un caractère limité et dont il n'est pas certain qu'il sera suivi d'effets.

2 Le caractère scientifique même des « sciences de gestion » mérite d'être discuté. Il ne suffit pas, pour qu'un savoir puisse être qualifié de scientifique, de procéder au recensement de la « littérature » académique parue dans les revues à comité de lecture sur le problème examiné, puis de présenter les résultats d'une enquête limitée assortis de précautions statistiques supposées convaincantes, pour produire un travail qui serait véritablement scientifique. La démarche scientifique, en effet, ne consiste pas à accumuler les précisions. Elle consiste également, et même d'abord, à accepter de remettre en cause ce qui était tenu pour vrai et à interroger la signification des résultats obtenus sur la base d'un savoir qui ne peut être seulement académique mais qui doit en appeler à la vision du monde, d'essence culturelle, dans lequel celui-ci prend place. Ainsi, pour ne pas chercher plus loin, c'est le présupposé utilitariste qui leur était proposé, d'une façon à peu près inchangée malgré les déboires climatiques qu'ils observent par ailleurs, qu'auront voulu, avec leurs manifestes, remettre en cause les étudiants contestataires des grandes écoles.

3 Le savoir se rapporte à une réalité qui lui résiste. Il cherche en permanence à constituer un discours cohérent, mais il lui faut simultanément aboutir à des conclusions qui soient pertinentes par rapport à cette réalité, qui constitue en définitive son objet d'observation et d'analyse. Et les dissonances qui en résultent doivent prévenir le chercheur de ce qu'il convient parfois de remettre en cause des certitudes qui semblaient pourtant bien établies. Ces certitudes sont à rechercher non seulement dans le corpus académique lui-même mais dans les présupposés sur lesquels il se fonde. Toutefois, un chercheur en « sciences de gestion » qui se proposerait de mettre en doute la pertinence même du système économique auquel elles apportent leur contribution ne serait pas assuré de bénéficier très longtemps des financements qui lui seraient nécessaires. Or, il est permis de s'interroger sur les conséquences négatives, sur l'avenir de la planète, du grand dessein qui justifie le fonctionnement de l'économie thermo-industrielle.



Cela, les chercheurs en gestion ne l'ignorent pas. Les sciences de gestion sont en grande partie à l'origine d'améliorations de toutes sortes, que ce soit dans l'organisation du travail ou des effets de bord de l'activité de l'entreprise sur son environnement humain, social et environnemental. Congrès et symposiums s'enchaînent, qui vantent l'efficacité de « l'entreprise libérée », de « l'entreprise agile » ou de « l'économie circulaire » (confondant allègrement objet d'étude, effet de mode, gesticulation médiatique et opportunité d'intervention pour les cabinets de consultants) ou bien les mérites de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE). Des textes légaux et réglementaires sont supposés s'imposer aux dirigeants d'entreprises. On se félicite et on fait largement état des progrès constatés. Fort bien. Chercheurs d'un côté, praticiens de l'autre, y trouvent un effet de leurs efforts. Cela étant dit, il importe d'en évaluer la portée. Or, faute peut-être d'aller à l'essentiel, il n'est pas certain que la qualité de vie au travail soit aujourd'hui toujours supérieure à ce qu'elle fut dans le passé. Si la charge physique du travail a dans l'ensemble très probablement diminué, la charge mentale a cependant bien souvent beaucoup augmenté, au point de provoquer des « risques psychosociaux » qui n'existaient pas auparavant, ou alors moins visiblement. De même, pour des raisons de communication évidentes, tout progrès, aussi minime et discutable soit-il, est-il immédiatement mis en avant comme un changement considérable. Et

enfin, pourra-t-on observer, il est permis de se demander pour quelles raisons, malgré tous ces efforts et tous ces progrès, la productivité économique n'ait pas considérablement augmenté et que le bonheur humain, tel qu'évalué par Richard Layard, soit en sensible recul depuis une dizaine d'années.

Et donc, si les « sciences de gestion » participent sans aucun doute au progrès économique et social, il faut se demander si elles n'en sont pas également la caution. On observera ici que certaines matières propres à ouvrir le débat ne sont pas privilégiées dans les programmes de formation des futurs managers : pratique des relations sociales, perspectives radicales résultant des travaux du GIEC, malgré quelques progrès s'agissant de la dimension écologique, ne figurent pas parmi les matières dominantes des grandes écoles. Le discours managérial tend ainsi à s'enfermer dans une doxa cohérente avec les attentes dont il fait l'objet venant des entreprises qui assurent le financement des institutions où il s'enseigne mais ne constitue pas nécessairement une préparation adaptée à un monde qui ne serait plus celui de la mondialisation heureuse et de la croissance assurée.

Le discours des « sciences de gestion » devra donc évoluer beaucoup plus qu'il ne l'a fait au cours de ces dernières années. Il lui faudra échapper à la doxa dominante au sein du village et s'en aller par la vaste forêt rechercher les éléments qui lui permettront de penser autrement et échapper à la fois aux conditionnements qui l'accablent et aux poncifs en lesquels il se tient. Il lui faudra porter sa vision sur autre chose que l'entreprise à but commercial qui constitue aujourd'hui son objet d'étude privilégié et s'intéresser à d'autres formes de l'agir humain et à d'autres formes d'éthique que celle que constitue l'utilitarisme. A cette condition, mais à cette condition seulement, elles pourront cesser de contribuer à une reproduction de l'identique et avancer dans le sens d'une contribution à un avenir qui ne saurait aujourd'hui se définir.

Hubert Landier

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LU POUR VOUS



DENIS **CRISTOL**

FRANCIS **PETIT**

Denis CRISTOL est Directeur Innovation et Développement APM (Association pour le Progrès du Management) Chercheur associé Paris Ouest Nanterre

Francis PETIT, Correspondant du MagRH en Belgique

LU POUR VOUS

Le groupe de codéveloppement en pratique. L'expérience des codéveloppeurs. Michel Desjardins, François Vanderleyen, et Pierre Meurens. 2022. Commentaire par Denis Cristol

Voici un ouvrage qui rend compte de recherches et pratiques en matière de codéveloppement. En 476 pages, les 3 auteurs passionnés de codéveloppement ont sélectionné avec un comité scientifique les meilleurs articles présentant les apprentissages issus de pratiques du codéveloppement dans une variété de contextes et de situations.

L'approche et la méthode du codéveloppement nous est d'abord rappelée par Claude Champagne puis la posture des praticiens du codéveloppement et enfin est décrite la variété des codéveloppeurs. Les contextes d'application du codéveloppement sont particulièrement exposés notamment comme méthode d'accompagnement des transformations des organisations. Des exemples d'entreprises montrent les gains inattendus par exemple comme soutien des ressources de concertation. Mais le codéveloppement est aussi un dispositif d'apprentissage de compétences émotionnelles et sociales car la mise en jeu de situations problèmes avec des pairs est un accélérateur de prise de conscience. Les usages du codéveloppement sont également identifiés pour soutenir la persévérance d'étudiants de cycles supérieurs.

Une place de l'approche est faite dans l'ouvrage pour comprendre comment fonctionnent les mécanismes d'apprentissage. C'est ainsi qu'est détaillée l'expérience d'apprendre, ou les retombées sur des groupes de de codéveloppement professionnel. L'ouvrage montre comment le codéveloppement professionnel permet d'apprendre au-delà de l'acquisition

des compétences disciplinaires, d'autres savoirs relationnels, émotionnels et sociaux. Sont également examinés les fonctions des formateurs en mode formel et informel en complémentarité, ce qui se dit et ce qui se vit se complète. Enfin, le codéveloppement fonctionne particulièrement à distance et en ligne.



Une analyse pratique de la composition optimale d'un groupe de codéveloppement est réalisée, avec la façon d'accompagner qui est au cœur des dynamiques. L'art du questionnement est fouillé, il est présenté comme l'une des pierres angulaires de la pratique. Au-delà du savoir questionner les compétences d'animation de groupe de codéveloppement sont détaillées de même que les stratégies d'animation. Un rappel est fait à l'importance d'apprendre à faciliter des groupes de codéveloppement mais également de développer une éthique. La pratique révèle des dilemmes éthiques pour lesquels l'ouverture à l'autre et la confidentialité sont centrales et conduisent à des formes de conduites de l'action particulière.

Une partie spécifique de l'ouvrage est dédiée au codéveloppement à distance dont les praticiens observent qu'il peut devenir un maillon contributif à la digitalisation des entreprises et organisations. Mais ceci nécessite d'ajuster sa posture d'accompagnement comme l'attestent des expériences menées dans neuf pays. Il est possible de dégager des repères et des conseils pour réussir du codéveloppement à distance

Une variété de contextes par exemple dans le cas des APP (atelier de pédagogie personnalisé) témoigne de la polyvalence de l'approche. Des comparaisons avec des groupes d'analyse de pratiques autorisent aussi une mise en perspective

L'ouvrage se conclut sur la promotion et le déploiement du codéveloppement, la façon d'en faire du marketing ou de le vendre.

Un ouvrage complet fait par des praticiens pour des praticiens qui permettra aux lecteurs d'aller plus loin dans leur appropriation d'une approche à la fois robuste et riche de potentiel selon la qualité des animateurs.

Denis Cristol

LU POUR VOUS

Le futur du travail par Juan Sébastian Carbonell. Chercheur en sociologie du travail à l'ENS Paris-Saclay, il participe à un projet du Groupe d'études et de recherche permanent sur l'industrie et les salariés de l'automobile (Gerpisa, <https://www-gerpisa-org>) réseau international interdisciplinaire de recherche sur l'industrie automobile, constitué au début des années 1990 à l'initiative de l'économiste Robert Boyer, du sociologue Michel Freyssinet et de l'historien Patrick Fridenson.

Très souvent, lors de rencontres diverses, il est quasi immanquable d'entendre «Que faites-vous dans la vie ?» Alors, découvrir un tel ouvrage, en tant que simple néophyte, donne une dimension supérieure à cette question. Juan Sébastian Carbonell s'y attaque en 5 chapitres. Reprendre l'introduction du cinquième est déjà un parfait résumé des quatre premiers :

« J'ai montré dans les chapitres précédents que le travail conserve une centralité dans notre société, à la fois comme activité et comme facteur d'organisation sociale. Loin de disparaître, il se multiplie dans de nouveaux secteurs et prend de nouvelles formes. Les nouvelles technologies et transformations socio-économiques du capitalisme déplace ses frontières et le périmètre des populations qu'il concerne, tout en dégradant les conditions de travail du salariat stable. Ce dernier continue en outre d'être la norme pour une majorité d'actifs, même s'il est rongé sur des marges pour une armée de précaires et attaqué en son cœur par les réformes néolibérales du marché du travail. »

S'accompagnant d'une multitude de sources, l'auteur analyse chacune d'entre elles et propose ses conclusions.

LA FIN DU TRAVAIL N'AURA PAS LIEU. Quatre conséquences des nouvelles technologies du travail : son remplacement, sa déqualification/requalification, son intensification et son contrôle.

TOUS PRÉCAIRES : Contrat à durée limitée, emploi à temps partiel, intérim, contrats aidés, auto-emploi, s'entrechoquent avec prolétariat, précarité, précarariat, salariat, emploi, non-emploi, femmes, jeunes, ou encore avec mobilité, flexibilisation, marché du travail, etc.



LES NOUVEAUX PROLÉTAIRES DU NUMÉRIQUE : « On n'assiste donc pas à une disparition du travail, mais à sa multiplication dans des métiers pénibles et mal rémunérés. » (De l'auteur lui-même)

LE TRAVAIL DU FLUX : Logistique, plateforme logistique, chaîne logistique, entrepôts, échelle mondiale avec les

conséquences possibles sur la flexibilité, les contrats courts, accidentologie. Et pourtant, on constate également l'augmentation des emplois y afférant.

QUELLE POLITIQUE FACE À LA « CRISE » DU TRAVAIL ? Trois type de propositions (marchandiser le travail, démocratiser le travail, se libérer du travail) existent mais toutes selon l'auteur présentent des écueils : De là à parler du revenu universel qui selon l'auteur, va avoir des effets pernicieux en remplaçant la relation salariale (et donc le collectif) par une relation individuelle à l'Etat. Quant à démocratiser l'entreprise, cela impliquerait de se libérer du capital. La démocratie économique peut-elle réellement voir le jour sans révolution des systèmes actuels ?

Et pour « en finir avec le travail », deux problèmes se posent : bien comprendre la transformation de celui-ci et la dissolution du collectif. En forme de conclusion, l'auteur présente donc la seule perspective valable à ses yeux et qu'il défend : « libérer la vie du travail et libérer le travail de la domination du capital »

Voici les mots de la fin : « La lutte pour un temps doublement libre (libéré du travail et du capital) peut devenir une perspective joyeuse pour le mouvement social, loin des calculs budgétaires qu'implique nécessairement le revenu universel ou la démission individuelle que représente le refus du travail. »

Résumer un tel ouvrage en quelques caractères comporte des risques importants de mauvaises interprétations, d'en créer ou d'omettre des idées importantes. J'implore donc l'indulgence de Monsieur Carbonell, mon but étant ici d'attiser l'intention du lecteur à le lire.

Francis Petit

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

CHRONIQUE DE LA FIN DU MONDE



JACQUES **IGALENS**

Professeur Emérite, Université de Toulouse

1/3

Comment j'ai pris dix kilos en revenant au bureau...

Il y a deux ans beaucoup ont cru que, comme au théâtre, nous vivions la « générale », c'est-à-dire la répétition avant la première. Finalement ce ne fut que la « colonelle », c'est-à-dire la répétition avant la générale. Dans l'armée le colonel est le grade juste avant celui de général...

La fin du monde est toujours prévue pour 2050 mais d'ici là il a fallu retourner au bureau et retrouver ce monde voué à disparaître mais qui ne le sait pas encore. Survivre après la fin du monde n'est pas encore d'actualité, aujourd'hui il a « seulement » fallu apprendre à survivre après le retour au bureau.

Comme beaucoup de collègues je m'étais habitué à ne plus me rendre physiquement au travail. Tout se passait d'abord sur Zoom puis sur Teams quand le Président de l'Université a pensé que la confidentialité des communications sur Zoom n'était pas assez « secure »... Moi j'étais plutôt fier de penser que des pirates pourraient s'intéresser à mes cours ou mieux encore les diffuser urbi et orbi mais la sécurité a tranché, Teams a remplacé Zoom. Au début j'ai cru que les étudiants allaient me manquer et les heures passées à parler devant un écran noir plein de petites cases m'ont paru tristounettes. Mais je m'y suis habitué rapidement et comme souvent la seule image que je voyais était la mienne en train de parler, je me suis même surpris à me trouver intéressant (de temps en temps).



Reste l'absence des collègues et des réunions de département, de laboratoire, d'école doctorale, de conseil de discipline, de conseil scientifique, de jury, etc... Autant être honnête, je n'ai jamais pensé qu'elles allaient me manquer et je ne me suis pas trompé. Quel plaisir de pouvoir couper la caméra et aller boire un café pendant que, pour la dixième fois, le responsable expliquait les « règles de suivi des apprentis en entreprise » ou que le directeur nous briefe « rapidement » sur l'importance de nos accréditations...

Pendant deux ans j'ai pu consacrer aux échanges et aux relations professionnelles l'attention qu'elles méritent. Mais tout a une fin et il a fallu revenir au bureau et j'ai senti l'anxiété croître au fur et à mesure que la date approchait. J'ai donc décidé de mettre à profit ce que je sais et ce que j'enseigne concernant la motivation. Je pense que le conditionnement opérant de Skinner est une bonne base. Cela marche avec mon chien qui est loin d'être bête donc je me suis dit que ça marcherait avec moi. J'ai donc décidé de me récompenser chaque fois que je surmonterais mon anxiété sociale naturelle.

Mon choix s'est porté sur les mini-chocolats Toblerone vendus par boîte de 113 (32,97 euros), il faut dire qu'après deux ans il y a beaucoup de réunions à rattraper. Chaque fois que je dois entrer en réunion, un chocolat. Quand j'ai envie de me lever et de partir boire un café, un chocolat et à la fin de la réunion, un dernier chocolat pour me récompenser d'avoir tenu. En général, la boîte me fait la semaine. Je suis très satisfait du résultat, je supporte beaucoup mieux les réunions et les collègues. Parfois même, le matin, j'attends avec impatience l'entrée en réunion pour croquer un mini Toblerone au chocolat au lait (les meilleurs). J'ai pris dix kilos, c'est vrai, mais je me rappelle la sagesse populaire occitane, « quand la fin du monde sera là, les gros vont maigrir et les maigres vont mourir. » Alors, vapour dix kilos....

Jacques Iguelens



LE DÉNI DE RÉALITÉ : BARBARISME DU DOUBLE



YVAN **BAREL**

Yvan BAREL, Enseignant-chercheur en GRH,
Université de Nantes (LEMNA)

1/3

Le déni de réalité n'est pas une mince affaire. Il est dans le monde ce qui conduit à l'inaction face aux urgences sociétales, il est dans l'entreprise ce qui génère des dysfonctionnements et du mal-être. Pour Clément Rosset, auteur de l'essai *Le réel et son double* [1], on ne refuse pas de voir le réel mais on le dédouble, on l'interprète selon nos désirs plutôt que de s'y confronter : « Le réel n'est admis que sous certaines conditions et seulement jusqu'à un certain point : s'il abuse et se montre déplaisant, la tolérance est suspendue. » Ainsi va la faiblesse de l'être humain face à la confrontation au réel. Comment comprendre ce phénomène de déni et éviter de nourrir des doubles de la réalité au sein des organisations ?

Clément Rosset assimile le déni à ce qu'il appelle un « oui et non » : « oui à la chose perçue, non aux conséquences qui devraient normalement s'ensuivre ». Le philosophe cite l'exemple du Misanthrope de Molière, œuvre dans laquelle Alceste est épris de Célimène tout en sachant qu'elle collectionne les amants à en faire un jeu. Situation pour le moins paradoxale alors qu'Alceste n'a de cesse de dénoncer l'hypocrisie de l'humanité et d'en appeler à l'authenticité des relations humaines. Interpellé par Philinte qui s'étonne de ce penchant amoureux, Alceste répond tout simplement : « c'est ma faiblesse ». Coexistent paradoxalement la pensée lucide du moment présent et le point de vue antérieur, celui auquel il est

plus agréable de croire. On est bien là au cœur de ce « oui et non » que Clément Rosset décrit encore de la manière suivante : « J'ai vu, j'ai admis mais qu'on ne m'en demande pas davantage. Pour le reste, je maintiens mon point de vue, persiste dans mon comportement, tout comme si je n'avais rien vu. »

À l'évidence, l'analyse du philosophe peut aider à mieux cerner le phénomène de déni dans le monde des entreprises. Dans le documentaire télévisé *La mise à mort du travail* [2], des téléopérateurs confient le dilemme quotidien auquel ils sont confrontés entre un respect scrupuleux du script langagier et une relation humaine adaptée aux besoins des clients. Quand ils cherchent à justifier leurs dérogations occasionnelles au script, les chargés de qualité les ramènent inmanquablement vers la norme à travers des remarques du type : « Oui mais c'est le script ». Quand l'outil devient la finalité, le « oui et non » est irrémédiablement à l'œuvre : « oui » on comprend vos écarts pour faire face aux cas particuliers, mais « non » vous devez vous conformer aux process. Le double a pris le pouvoir sur le réel...

Le double de la réalité dans les organisations est précisément entretenu par la florissante instrumentation de gestion. On parle beaucoup d'agilité mais les procédures, les indicateurs clés de performance et les rapports d'activité font plus que de la résistance. Quand ils sont perçus comme des reflets fidèles de la réalité, on a alors tout simplement construit un double du réel ! La sociologue Marie-Anne Dujarier [3] dénonce la prolifération de ce qu'elle appelle les « planneurs » dont la fonction est d'« accroître la performance telle qu'elle est définie quantitativement par leur employeur (...) en agissant à distance sur l'activité d'autrui, par la mise en place de dispositifs. » Le terme « planneur » renvoie à une double idée, celle de la distance (ils planent loin des situations concrètes), celle de la planification (ils pensent le travail des autres sans le connaître). C'est paradoxalement au nom du réalisme économique que les dirigeants demandent aux « planneurs » de mettre en place des dispositifs présentés comme neutres, rationnels et objectifs, alors qu'ils correspondent la plupart du temps à des visions abstraites éludant la complexité du réel. À titre d'illustration, dans une grande clinique de Province, la nouvelle direction a décidé de rationaliser l'activité des aides-soignants. En s'appuyant sur une équipe de « planneurs » qui a attribué un temps moyen aux différentes tâches à réaliser, un quota de patients à prendre en charge

par chaque aide-soignant a été décrété. Or, l'atteinte des quotas n'est possible qu'au mépris de ce qui fait sens pour le personnel soignant, à savoir la possibilité d'être dans le don de soi et d'entrer en relation avec les personnes en fragilité. Autrement dit, l'atteinte des objectifs de performance formelle définie par les « planneurs » conduit à une détérioration de la performance réelle intégrant en l'occurrence la moindre qualité de service et les coûts cachés liés au mal-être du personnel (absentéisme, démissions, etc.). Dans la même veine, on peut se remémorer cet échange médiatisé entre des membres du personnel soignant d'une maison de retraite se plaignant d'une insuffisance de moyens pour réaliser correctement son travail et François Fillon en campagne présidentielle qui, assimilant ces témoignages à « une vision idéologique des choses », leur explique qu'ils ne peuvent pas attendre de lui qu'il « fasse de la dette supplémentaire ». On retrouve la dissociation entre d'un côté « le travail réel » invoqué par les travailleurs, et de l'autre son double, le « travail prescrit » et la « réalité économique », invoqués par des dirigeants ou des « planneurs » qui n'hésitent pas à affirmer la supériorité de leur vision à laquelle il faudrait adhérer au nom de la responsabilité.

Il ne s'agit pas ici de dénigrer l'instrumentation de gestion mais simplement de la remettre à sa juste place. La responsabilité réside non pas dans la soumission au diktat de la logique des chiffres et des process mais plutôt dans la prise de conscience des finalités du travail et des limites des outils de gestion. Car les chiffres ne mesurent un phénomène que sous un certain angle et leur valeur n'est de mise que pour une période donnée. Accéder au réel passe par une nécessaire humilité managériale. Comment, à l'heure de la complexité, un « planneur » des services centraux peut-il prétendre connaître suffisamment le travail dans les agences en se contentant d'un passage éclair annuel pour saluer les employés et déjeuner avec le responsable hiérarchique ? Être en responsabilité et empêcher le barbarisme du double, c'est discuter des conditions de réalisation d'un travail de qualité avec les personnes au cœur des processus de production des biens et des services.

Jean Bard

[1] Clément Rosset (1984), *Le réel et son double*, éditions Gallimard.

[2] *La mise à mort du travail* (2009), série documentaire française de Jean-Robert Viallet.

[3] Marie-Anne Dujarier (2017), *Le management désincarné*, éditions La Découverte.

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

MANAGER LA DIVERSITÉ SANS ARTIFICE



YVAN BAREL

Yvan BAREL, Enseignant-chercheur en GRH,
Université de Nantes (LEMNA)

1/3

Un manager de proximité d'une grande entreprise m'a raconté à quelle surprenante expérience il a été confronté quand sa DRH lui a demandé de choisir l'un des trois candidats présélectionnés au nom des engagements Diversité : « En entretien individuel, j'ai vu successivement une personne noire, maghrébine, asiatique. J'ai demandé à la DRH de me proposer un bleu, comme ça, on aurait toutes les couleurs !

Pour moi, aucun des candidats n'avait le profil. » Noble perspective de s'engager en faveur de la diversité, à condition d'éviter de recruter une personne simplement parce qu'elle fait partie d'une catégorie discriminée. Guère valorisant pour les candidats d'être recrutés pour des raisons empreintes de condescendance. Guère satisfaisant pour les managers héritant de collaborateurs non sélectionnés par rapport aux objectifs de travail. En outre, dans le cas évoqué, seul un des nombreux critères de discrimination est pris en compte : l'origine ethnique. La diversité peut se nicher dans d'autres critères visibles (comme l'apparence physique, le genre, l'âge, etc.), mais aussi dans des critères moins visibles (comme l'état de santé, les opinions politiques, les activités syndicales, etc.).

Pour favoriser un changement culturel au sein des entreprises, le législateur a multiplié les obligations légales – souvent inspirées de la logique de discrimination positive – à l'égard des femmes, des seniors et surtout des personnes en situation de handicap. On peut voir ces lois comme des contraintes que l'on va chercher à satisfaire a minima, voire parfois à contourner. On peut au contraire en comprendre la portée symbolique et les vivre comme des opportunités de faire évoluer les mentalités et les pratiques. Cette seconde alternative est d'autant plus pertinente qu'elle permet d'élargir le vivier de candidatures, et donc de mieux faire face à la pénurie de candidats.

Le piège central à éviter est celui d'une gestion catégorielle des salariés. Le management de la diversité mérite de s'inscrire dans une dynamique tournée vers les individus, et non les catégories d'individus, en reconnaissant la singularité de chacun et les compétences

dont il peut faire profiter le collectif de travail. Autrement dit, s'engager dans la voie de la diversité ne consiste pas à réaliser des recrutements ciblés sur des postes secondaires pour les candidats reconnus TH, à promouvoir des prises de responsabilités factices attribuées à des femmes ou à proposer de façon quasi-systématique des fonctions de tuteurs à des seniors. Pour ne pas tomber dans ce piège, un mot clé s'impose : compétences (au sens large). Il s'agit de prendre en compte les savoir-faire métiers mais également les capacités à apprendre, à s'intégrer dans un groupe et à le faire évoluer favorablement.

Une entreprise industrielle a ainsi choisi de réduire l'importance qu'elle accordait aux diplômes pour faire face à son très faible taux de personnes handicapées, population au niveau d'études inférieur à la moyenne. Ce qui a conduit la DRH à s'intéresser davantage aux parcours non linéaires et à enrichir le processus de sélection par des mises en situation professionnelle : « On a recruté un ouvrier qui bégaié. Dans les mises en situation professionnelle, on s'est aperçu qu'il était d'une habileté extraordinaire. Sur la base d'un entretien, on ne l'aurait probablement pas embauché. » Le souci d'agir en faveur de la diversité a permis, in fine, l'amélioration de la qualité du recrutement en général grâce à une meilleure prise en compte des compétences. Regarder les compétences permet de redonner la chance à tous, dans le cadre du recrutement comme dans celui de la gestion des carrières. Par exemple, des seniors au niveau d'études en deçà de celui habituellement exigé par le poste peuvent être promus dès lors qu'ils ont fait la preuve de leurs capacités. En permettant une évolution des seniors de 55 ans vers des prises de responsabilités, on reconnaît non seulement leur mérite, mais on redonne espoir aux seniors de 45 ans qui voient s'éloigner le spectre de la « placardisation » progressive.

Contrairement à ce qu'on pense souvent, la logique de compétence est largement galvaudée tant sont nombreux les biais cognitifs nourrissant nos représentations du candidat ou du salarié idéal. Combien de fois par exemple une femme est-elle écartée d'un processus de recrutement interne ou externe à un poste d'encadrement au prétexte qu'« elle n'a pas les épaules assez larges » ? Ne pas renvoyer l'image de quelqu'un enclin au rapport de force constituerait-il un déficit de compétence ? Préjugé ubuesque à l'heure où la recherche en management montre toutes les vertus du « leadership serviteur » qui s'incarne

dans le profil de personnes humbles, intègres, tournées vers les autres.

Un management approprié en matière d'égalité professionnelle comme en matière d'intégration des seniors et des personnes en situation de handicap peut créer une dynamique positive sur les autres domaines moins réglementés de la diversité (origine ethnique, orientation sexuelle, etc.). Tout l'enjeu est de parvenir à créer un environnement dans lequel chacun se sent valorisé pour ses compétences et sa participation aux objectifs organisationnels. C'est à cette condition que les différences seront sources de richesse. Il ne faut donc pas donner « trop d'importance aux différences par rapport aux autres éléments de l'identité. L'identité renvoie à ce que l'on est et son identité ne se réduit pas à ce qui nous différencie des autres. » [1] Une survalorisation des actions en faveur des catégories habituellement discriminées peut générer des malaises ou des oppositions. Ce qui appelle à beaucoup de prudence et de mesure dans les mises en scènes organisées ou événements exceptionnels : trophée pour distinguer les équipes qui facilitent l'accès des salariés en situation de handicap, conférences de sensibilisation sur l'égalité professionnelle ou la séniorité, etc.

Pour convaincre les dirigeants hésitants de la nécessité d'investir ce chantier « diversité », nombre de voix s'élèvent dans la communauté des chercheurs et des consultants pour mettre en avant son impact positif sur la performance. Pourtant, au-delà du fait que le moteur d'une démarche diversité doit être l'éthique et non l'économique, ce ne sont pas les actions de la diversité en elles-mêmes mais plutôt les évolutions organisationnelles et managériales favorables à l'intégration professionnelle qui peuvent en conséquence – mais en conséquence seulement – influencer la performance. Si l'on déconnecte les actions de la diversité à la fois du management du travail et des personnes, si la diversité devient un enjeu de communication spectacle, on génère inévitablement une diversité artificielle, source de dysfonctionnements et de mal-être.

Jean Baril

[1] Thévenet Maurice, « Tous les mêmes », dir. Jean-Marie Peretti, Tous Différents, Eyrolles, 2006, p.287-294.

RSE - RH

#HACKEZ LE DIGITAL



14h

Accueil

14h30

SI, acteur de la performance RH en 2023 : mythe ou réalité?

15h15

Attaques aux données RH : Remplacer les ressources humaines au cœur des enjeux de cybersécurité

16h00

Pause

16h30

Enjeux SIRH : l'expérience utilisateur ne se limite pas à l'interface

17h15

Clôture



11 Mai 2023



IAE Montpellier

Amphithéâtre Robert Reix

Place Eugene Bataillon Montpellier 34095 Cedex 5

A l'heure où la digitalisation s'immisce dans tous les aspects de nos vies, tant professionnelles que personnelles, pour finalement en devenir indispensable, il est de bon ton de se questionner sur son utilité et notre façon de l'utiliser !

Avec ses multiples flux, ses milliards de données analysées, ses outils toujours plus nombreux et complexes...

La digitalisation est-elle vraiment une alliée ? Le SIRH est-il source de performance ? C'est sur ce terrain, et à l'occasion de cette manifestation, que nous vous proposons d'échanger, de discuter et de partager votre expérience ...

Manifestation organisée par les étudiants du M2 SIRH IAE Montpellier

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LA FIN D'UN MONDE : CELUI DE L'INSTANT ! ADIEU AU « CARPE DIEM » !



ELISABETH **PROVOST-VANHECKE**

Systemicienne et didacticienne du travail

Autrice de « La réduction de la pensée ou la liberté
confisquée » - date de sortie prévue 4^o trimestre 2022

Pendant que la dame virevolte dans sa belle robe parme au bras de son cavalier sur le flon-flon d'une fête de village, la forêt de la Teste de Buch brûle. Le coût de l'électricité est multiplié par plus de 10. Les stocks de marchandises se vident progressivement des rayons des supermarchés. Les jeunes générations se désaffectionnent du travail et les plus anciennes démissionnent. La canicule a desséché le grand cèdre centenaire et les réservoirs d'eau de l'Ariège sont vides au deux tiers. Et les sanctions imposées à l'envahisseur Russe se retournent contre l'Occident. La musique des événements révélera-t-elle enfin la partition de leur synchronicité ?

LE « CARPE DIEM » C'EST FINI !

Cette année, on a consommé plus que la terre ne pouvait produire de ressources. Des déclarations même à haut niveau suffiront-elles à faire prendre conscience que « l'abondance c'est terminé » ? Si tout un chacun est impliqué dans la fin d'une consommation décrite comme abusive, ce serait oublier que les interrelations mondiales ont créé un jeu de dupes. Pour exemple, suite à des pertes constatées au premier trimestre de cette année et non incluses dans les vœux du PDG de la grande firme, celles-ci auront des répercussions directes sur le montant alloué aux actionnaires du fonds de pension qui composent son capital. Les retraites outre Atlantique

en pâtiront. Licencié du personnel, vieux remède éculé pour faire remonter la cote de l'entreprise au CAC 40, ne suffira pas à redonner du pouvoir d'achat aux consommateurs français, une fois qu'ils auront utilisé les pansements provisoires de la loi du même nom.

L'économie mondiale a besoin d'autres guides qui prennent en compte la rareté comme mode de pilotage ; et d'un but ultime pour lui donner un sens, telle la continuité de la vie sur terre des différentes espèces. Deux paradigmes ont été shuntés depuis trop de temps, la diachronicité et l'interdépendance relationnelle.

LA DIACHRONICITÉ N'EST POURTANT UN SECRET POUR PERSONNE !

Quelle entreprise, quelle collectivité territoriale, quelle institution, quelle école de commerce ignore encore la technique de prospective capable de projeter dans le temps l'évolution des choses ? La problématique est justement là. La plupart du temps, la prospective est considérée comme une technique et non comme une méthodologie. Quelle différence direz-vous ? Elle est gigantesque, incommensurable. Elle est révélatrice des retours ignorés des actions engagées et qui aujourd'hui surprennent : l'effet boomerang des impacts des décisions non suffisamment réfléchies dans le temps et l'espace. Pour exemple, les assembleurs automobiles ont fabriqué des voitures électriques et ont incité les consommateurs à remplacer leurs véhicules thermiques polluants par des hybrides... Quand deux tiers des centrales nucléaires françaises ne fonctionnent pas et que personne ne sait comment refreiner la spéculation internationale sur le manque d'offre nationale d'énergie nucléaire. Ce qui ne saurait que provoquer un coût supplémentaire des charges pour les entreprises, les ménages, et l'Etat !

La méthodologie est systémique. Si le mot tendance est celui d'éco-système, il n'est pas défini et souvent, il est employé sans même savoir ce qu'est un système.

Ce n'est pas parce qu'on parle de système que le « système fait système » ! A l'instar

des planètes, le système réunit dans l'interrelation de ses membres, les personnes morales, physiques, les objets, les espèces vivantes et tout ce qui lui est relié de près ou de loin car il a « à faire avec ». Le système présuppose une alliance de tous ceux qui y sont reliés afin de « tirer dans le même sens », celui d'un but commun projeté et jamais accompli.

Le système est à la fois global et local. Il ne peut exister sans les actions locales des individus qui forment un tout. Il poursuit une finalité commune et les événements à l'échelle de la planète concernent tout le monde. La pandémie fut de ceux-là. Enfin, contrairement aux idées reçues, comprendre un système est simple. Son message tire le fil d'Ariane de la complexité ambiante : celui de la prise de conscience de l'interrelation dans laquelle les uns et les autres sont interdépendants.

L'INTERDÉPENDANCE RELATIONNELLE OU LA CLÉ DU « FAIRE SYSTÈME »

La notion de partie prenante est bien connue des entreprises. Sa définition selon la norme ISO 26 000 (fondatrice de la RSE-RSO utilisée par les entités notamment sur le plan RH) est celle d'un acteur ayant une influence sur la structure concernée. On aura oublié que le champ d'action de l'influence était plus vaste que celui concourant à la réussite d'un objectif à court terme, telle l'optimisation de la rentabilité, des conditions de travail ou de l'organisation. Il est celui de « l'intrication » entre toutes les entités existantes dans le sens où l'évolution de l'une se répercute indispensablement sur les autres.

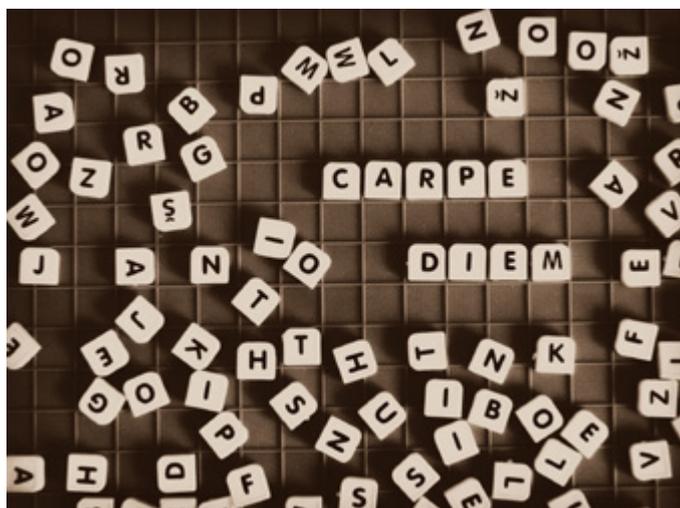
La notion d'intrication vient de l'approche quantique qui poserait que les personnes ou les objets n'acquiescent les caractéristiques de leur nature que si et seulement s'il existe entre eux des interrelations. Cette notion fondamentale est à la genèse de la culture d'entreprise avec ses codes et son cadre. Elle produit celle de la Nation dans la rencontre et la mixité des différentes populations. Elle échafaude les relations internationales dont la nature politique est intriquée avec celle de la finance, de l'économie, du numérique ou de la

consommation. Le résultat est simple à comprendre, si un élément bouge, tout bouge peu ou prou ! Et voilà un moment que les résultantes des événements actionnés par des actions à court terme sur le plan local et global ont généré une synchronicité de difficultés voire même de catastrophes qui étonnent et dont on proclame que « le règne de l'abondance est terminé »... Quand ces signes pointent « la réponse de l'univers par rapport au chemin sur lequel on s'est engagé » (Cf Jung)...

UN SYSTÈME OUVERT ENTRE LES HUMAINS RESTERAIT À INVENTER...

Un proverbe ancien proclame que : « Tant qu'il y a de la vie, il y a de l'espoir ! » Certains pensent que seuls les dirigeants sont en capacité de prendre les bonnes décisions. D'autres responsabilisent les individus sans leur donner les clés pour agir. Entre ces deux alternatives qu'on ne reniera pas car tous les efforts sont nécessaires pour tenter de « faire système ensemble », une tierce voie, celle des collectifs informels. A l'instar des « champs morphiques », la résonance entre leurs membres rassemble et stabilise les comportements, les champs sociaux, culturels et mentaux dans une influence réciproque.

Certains conservent un souvenir difficile du collectif « Gilets Jaunes » ou de celui du « Convoi de la liberté ». Un des paradigmes sociaux qui fut la cause de leur échec fut leur manque de constitution juridique en un groupe reconnu par les institutions. Une question s'impose : a-t-on besoin d'être reconnu juridiquement pour agir ?



Faut-il refermer le « système » agissant en contingentant ses membres quand la nature de tout système par le fait de son intrication avec les autres systèmes est déjà d'être ouvert ?

On pourrait penser que les initiatives de ces collectifs et celles d'autres ne servent à rien, qu'elles sont hors normes ; qu'on n'y peut rien, qu'il n'y a qu'à continuer comme avant et qu'on verra bien ! Qu'après tout la vie sur terre n'est pas du ressort de la personne et que si la mer Méditerranée voit ses espèces de poisson décliner drastiquement, ce n'est pas important du moment que les enfants aient toujours à manger. Certes, mais quoi ?

Selon l'enquête du Céreq sur deux années 2020 et 2021, la génération sortie d'études en 2017 trouverait facilement des CDI quand certains parmi elle n'espèrent plus rien de la politique ou de l'économie traditionnelle. Ils ont fait le choix d'agir localement et activement. Et leurs initiatives rencontrent celles d'autres générations. Leurs résolutions sont nombreuses et efficaces tant dans le domaine de l'agriculture, de l'aide aux personnes, du partage ou de la rénovation de l'habitat, que ce soit en ville ou en campagne. Par le soutien qu'elles leur procurent, les collectivités territoriales jouent un rôle important sur les territoires. Par ailleurs, par le fait du télétravail, des pans entiers de patrimoine rural ont changé de main. Ils appartiennent notamment à ceux qui refusent de perdre la bouffée d'autonomie et d'oxygène que l'excentration du lieu de travail leur a apporté.

Toutes ces personnes ont osé libérer leur pensée des contraintes qui leur pesaient pour privilégier et partager l'essentiel avec d'autres individus qui pensent et agissent comme eux dans un même sens, celui d'être propriétaire du chemin de sa vie !

POUR UNE RÉFORME DE LA PENSÉE

Pascal célèbre penseur et philosophe du 17^e siècle déclamait : « Toute chose étant causée et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens pour impossible

de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties » (Pascal, les Pensées, Ed. Brunschwig, II, 72)

Lors des études, dans l'entreprise, dans l'exercice des mandats représentatifs, a-t-on appris à l'individu à devenir conscient des impacts de ses intentions ? A refuser le qualificatif « d'hors sujet » porté sur ses réflexions ? A se projeter en fonction d'un but poursuivi pour choisir en retour ses étapes ? En fait, la logique rationnelle en vigueur dans la société a réduit la pensée au profit de la réussite d'objectifs immédiats sans finalité avérée en lien avec la personne. Résultats immédiats souvent imposés par des contraintes extérieures qui ne le sont devenues, que parce qu'on les a naturalisées comme telles...

Comment alors s'étonner que la génération Z (née entre 1997 et 2010) préfère fuir un « système » dans lequel elle ne se reconnaît pas et qui par ailleurs n'en a pas les caractéristiques ? Ainsi, Xavier a choisi de faire le tour du monde pendant ses stages à l'école de commerce. Son métier ? il n'en sait rien. Il n'y pense pas. Virginie s'octroie une année sabbatique après avoir passé un diplôme d'administration du personnel. Elle ira voir ses cousines à Hawaï. Après on verra bien... Quant à Bertrand, après cinq ans d'armée, il vit chez une copine et préfère peindre ou faire du vélo... Et cerise sur le gâteau, la dernière enquête IFOP pointe que la génération Z n'est pas la seule à se désaffectionner de l'entreprise. Ainsi, les démissions, toutes générations confondues, ont dépassé celles de 2007, année de la crise des surprimes et dépassent le chiffre record de 500 000 !

Quels sont les messages que les pouvoirs dominants, les responsables d'entités envoient aux individus ? Auraient-ils oublié que rien ne peut se faire sans l'humain ? « Rien de ce qui concerne l'humain ne m'est étranger » déclarait Térence au II^e siècle avant notre ère. Et auriez-vous déjà donné une poignée de main à une entreprise ou à une collectivité territoriale sinon salué son dirigeant ou un de ses élus ? L'entité, tel un artefact, ne saurait cacher la réalité vécue par les personnes.

LA PENSÉE EST RESPONSABLE DES ACTIONS QU'ELLE INDUIT...

D'hors et déjà certaines entreprises prennent en compte les implications de leur production pour leurs fournisseurs ou leurs clients et des accords comment à exister sur la préservation des matières premières ou l'évitement des déchets industriels. Aux USA les responsables du Wyoming ont compris qu'il était nécessaire de mixer des essences d'arbres afin de limiter les feux et ils ont réintroduit les grands herbivores pour entretenir les taillis sous futaies. Et en Gironde, les propriétés privées construites par des groupes de retraités ont pour mot d'ordre, « Tout sauf l'Epadh ! »

A l'opposé, en Europe, la crise économique internationale provoquée par le covid puis le conflit politique relatif à l'invasion de l'Ukraine par la Russie, ont balayé les résolutions de l'agriculture biologique et raisonnée ; et ce, malgré ses rendements à l'hectare et ses bienfaits pour la conservation du patrimoine naturel. Le paradigme a été que seule l'agriculture intensive pourrait nourrir la population mondiale. De facto, cette prise de position a décidé le retour aux engrais quand ils sont en majorité importés de Russie !

LE TEMPS EST VENU DE RÉAGIR...

La multitude d'individus qui consomment est trop importante pour qu'elle puisse encore longtemps se satisfaire du « green working » de l'entreprise ou du « green washing » de l'économie. Le temps est sans doute venu pour qu'elle prenne conscience des signaux qui lui sont envoyés afin qu'elle élabore les scénarios de sa vie future. Elle n'est pas seule, chaque individu qui la compose est dans la proximité de l'un et des autres. Et à y bien penser, il y a sans doute plus d'éléments qui les rapprochent que d'éléments qui les séparent !

Puisse la dame, dans sa belle robe parme, continuer à valser dans les bras de son cavalier, dans l'espoir d'une autre complainte...

Elisabeth Frost Vanhecke

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



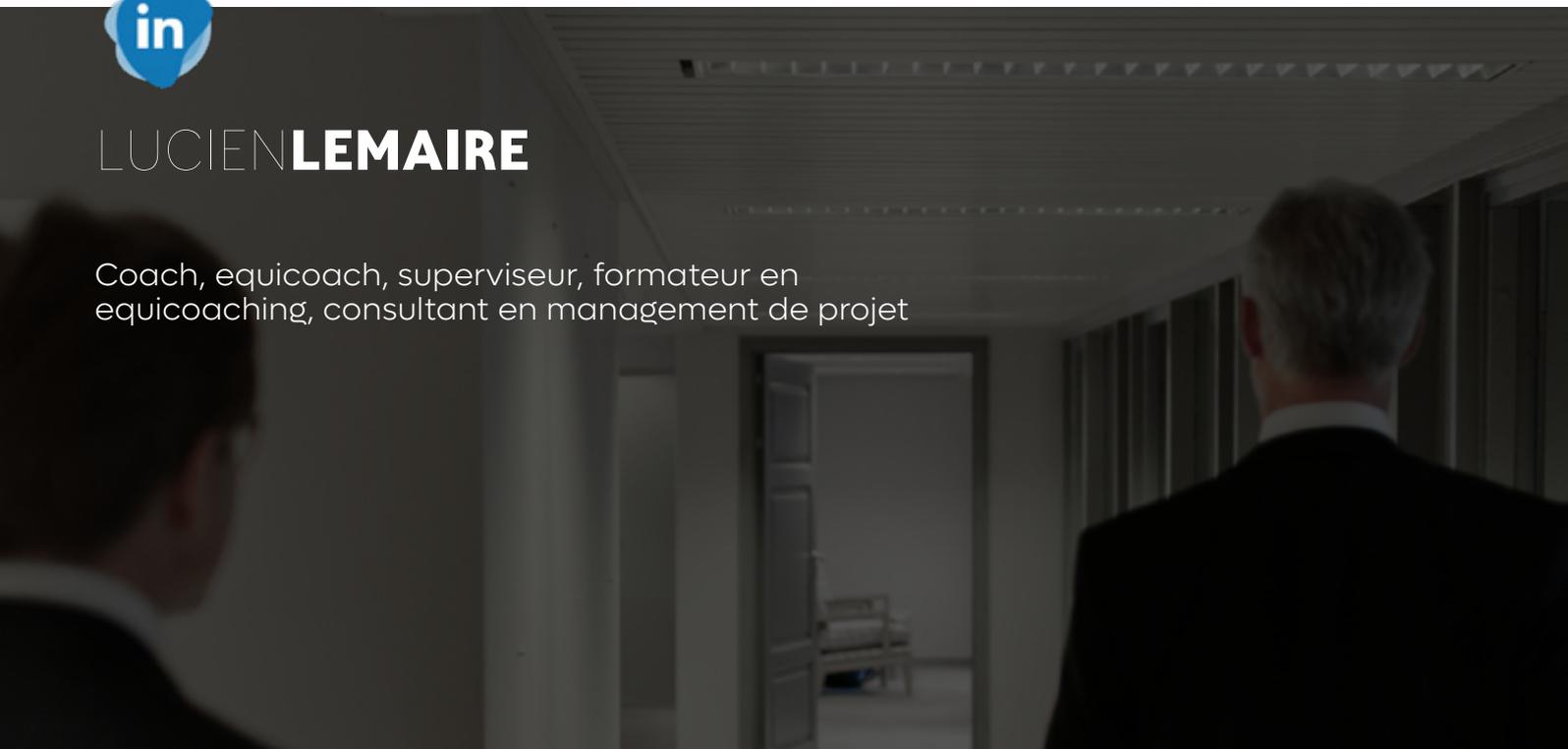
MAG RH 21
RECRUTEMENT

LA PRÉSENCE



LUCIEN **LEMAIRE**

Coach, equicoach, superviseur, formateur en
equicoaching, consultant en management de projet



La question de la présence. Commençons par une tentative de définitions. Le Larousse nous dit : « Fait pour quelqu'un, quelque chose de se trouver physiquement, matériellement en un lieu déterminé ». Mais comme toujours il est intéressant de revenir à l'étymologie.: présence vient du latin *prae-sentia* qui veut dire "se tenir au-devant de soi" ce qui introduit d'emblée une distance par rapport à soi et en fait un quasi synonyme de "ex-sistence"

LA PRÉSENCE DANS LE COACHING

Alors comment se manifeste la présence ? En première approximation, on dira d'une personne qu'elle a une forte présence quand elle modifie, par exemple, l'atmosphère de la pièce quand elle rentre. Pas besoin de mots, juste une qualité dans l'être là.

Dans ces conditions, il n'est pas aventureux d'attribuer à la présence une composante « énergétique » : il y a un effet de présence.

Mais cela n'épuise pas le sujet, un champ énergétique, si champ il y a, ne peut à lui tout seul produire des effets.

Si nous poursuivons l'analogie avec une énergie mécanique, pour produire de l'effet, elle doit s'appliquer, sauf à se dissiper en chaleur ou à provoquer une force réactive., à "quelque chose", un centre de gravité, à partir "d'une autre chose", un autre sens de gravité défini comme référentiel

Qu'est ce qui peut servir de référentiel local ? Un mode d'existence qui permette à l'autre de se repérer.

Un enracinement, souple, façon roseau plutôt que chêne, introduit la troisième fonction de la présence : la fonction de contenance dont la topologie est celle d'un espace d'accueil, une aire de jeu, un espace démilitarisé, sans enjeu, soutenu par

une disponibilité sans jugement mais pas forcément sans rencontre.

Cependant cet espace d'accueil n'est pas un grand sac vide à recueillir les doléances. Il doit offrir une garantie de « sérieux » : une fonction d'étayage, d'appui qui permette à l'autre de se re-prendre, de remettre en jeu (dans tous les sens du terme), les questions qu'il apporte.

Enracinement, énergie, ressource, étayage... on voit poindre plusieurs dimensions encore confuses, que nous allons examiner plus précisément.

- *L'axe fonctionnel : à quoi ça sert la présence ?*
- *L'axe structurel : comment ça s'organise la présence ?*
- *L'axe temporel : comment elle se déploie cette présence ?*
- *L'axe dynamique : comment ça se présente (sic) la présence, comment ça évolue, ça fluctue, ça se module, ça « s'intone » ?*

UN SOUPÇON DE PHILOSOPHIE ? LES EXISTENTIAUX

Présence mais présence de qui à qui ? Fastoche : présence d'un « être humain » à un autre « être humain ».

OK, mais Qu'est-ce qu'un être humain ? Ici, nous allons dégainer notre Heidegger sans (trop de) peine : les choses sont, les animaux vivent, l'homme seul existe.

Cela veut dire quoi, l'homme existe ?

Cela veut dire que l'homme est la seule créature "dont l'être est de se préoccuper de son être". Les animaux vivent dans un monde délimité par leurs instincts et enrichi par leurs apprentissages mais jamais ils ne se préoccupent de leur "avoir à être" : l'animal s'adapte à son monde, l'homme l'invente à chaque instant : il est "homme en responsabilité de lui-même"

Et "un homme en responsabilité de lui-même" alors ?

C'est un homme qui, jeté dans un monde qu'il n'a pas choisi, assume son destin de mortel dans toutes les dimensions de son être : ces dimensions sont les existentiels et parmi celles-ci : «l'être avec autrui» qui est une modalité (une valence) d'être au monde.

C'est parce que « l'homme qui s'assume » est

"existant", qu'il est aussi "souci de soi" et, par ce souci de soi qui oblige d'être avec d'autres, « souci de l'autre » et c'est à ce titre qu'il rencontre autrui dans la "sollicitude", cette attention structurale à autrui.

Il y a deux manières d'assumer la sollicitude : prendre la place de l'autre, se substituer à lui, pour l'aider à assurer ses besoins, la charité par exemple. Ou prendre acte qu'il est aussi un «homme en responsabilité de lui-même» et que là où il est possible de l'aider authentiquement, c'est à déployer en propre sa responsabilité sans se substituer à lui. : dans la présence, c'est la seconde forme qui permet d'offrir cet espace d'accueil dont je parlais plus haut.

OK, mais qu'est-ce qu'un espace d'accueil ? Un salon où je ne reçois que ce qui m'arrange, qui est prévisible, sans surprise, entre « ça va de soi » ? Ou bien une forme de salle d'urgence où j'accepte tout ce qui se présente y compris ce qui me paraissait, au prime abord, impossible à envisager ?

C'est à partir de la seconde possibilité qu'Henri Maldiney, va reconnaître deux nouveaux existentiels, deux dimensions de "l'être en responsabilité" qui vont se révéler fondamentaux pour notre propos et ouvrir, mais c'est une autre histoire, à une compréhension conjointe de la psychose et de l'œuvre d'art: la Trans passibilité, la capacité inconditionnelle d'accueillir un événement qui fait effraction, aussi impossible pouvait il apparaître, pour lui donner un sens irréductible au monde d'avant, et la Trans possibilité, la capacité d'y répondre en ouvrant des possibles irréductibles à tous les déterminismes, le radicalement nouveau. La présence dans le coaching va constituer à mettre à l'épreuve la Trans passibilité du coach pour ouvrir la trans possibilité du coaché, celle d'inventer sa vie.

LES CONDITIONS DE LA PRÉSENCE

Nous avons évoqué la Présence comme un phénomène global d'origine « énergétique » c'est à dire produisant des effets.

Alors comment se donne t- elle ? Comment agit-elle ? L'étymologie, nous dit "Être au-devant de soi", mais comment ? Et François Fedier répond être au-devant de soi, présent, c'est :

- *Se tenir « prés de »*
- *Se tenir « prêt à »*

Il s'agit, donc, d'être à la fois dans une certaine disposition d'accueil et dans une vigilance active vis-à-vis de l'autre dans un mouvement à la fois centrifuge et centripète.

Être près de : la juste distance

Le psychiatre Jean Oury nous rappelle, et c'est ce qui s'effondre dans la psychose, que pour être ouvert, il faut avoir des frontières, sauf à s'éparpiller, afin d'être en même temps, et sans confusion, présent à soi, présent à l'autre.

La présence à soi :

Être présent à soi, cela veut dire être à la fois suffisamment enraciné, suffisamment solide dans son identité pour être « là » : dans une disponibilité totale, sans projet, sans angoisse, sans pré-supposés.

C'est ce que doit être le coach accompli : toujours en recul (position méta) par rapport à ses propres contenus de conscience. Il n'est jamais envahi massivement par les manifestations du contre-transfert.

C'est, donc, toujours dans un double écart, écart par rapport à soi, écart par rapport à l'autre, que se manifeste une présence juste. Par exemple le charisme, une présence écrasante car adhésive à l'autre, ne peut jamais ouvrir à la présence authentique.

La présence à l'autre

La Présence à l'autre se caractérise par la capacité du coach à ouvrir un espace sécurisé dans lequel l'autre, dans toutes ses défaillances, puisse être accueilli.

Elle implique, donc, capacité de contenance et fonction d'étaiyage.

La condition préalable à la mise en place d'un tel accueil de l'autre est le silence intérieur du coach, son détachement qui lui permet de laisser résonner la parole de son coaché sans se substituer à lui : Au cœur de la présence, cette double tension entre ouverture et étaiyage.

Être prêt à : vigilance et disponibilité

D'une manière générale, la Présence implique une « présence au monde » sous la forme d'une vigilance qui nécessite une attention ou vision globale. Cette présence au monde constitue l'horizon au sein duquel prend

place la relation à l'autre.

La présence au monde pourrait être cette provocation particulière qui, à partir de la relation spécifiquement de coaching, éclaire le contexte, l'environnement, d'un réseau de signification.

Cette condition de travail très particulière peut être rapprochée du travail « dans » le transfert entendu comme réseau de signification et atmosphère

LES DIMENSIONS DYNAMIQUES : UNE AFFAIRE DE LIENS

Il nous faut maintenant déployer tout cela dans le monde réel : celui des relations intersubjectives concrètes et de leurs effets.

L'homme est créateur de liens.

C'est à partir du travail sur la pensée scénique de la psychanalyste Ophélie Avron, à la suite de Winnicott et Bion, que nous prendrons acte de cette dimension fondatrice.

Comment va-t-elle rendre compte de la mélodie (pas forcément harmonieuse !) de la dynamique de ces liens ?

En faisant l'hypothèse qu'il existe un autre type de pulsion que les pulsions libidinales, pulsion qu'elle identifie comme « pulsion d'inter-liaison ».

Elle fait du conflit entre les premières, qui tendent à la satisfaction, à la décharge, et la seconde, la pulsion d'inter-liaison, machine à construire du lien, une dialectique archaïque de régulation, plus fondamentale encore que le refoulement et les mécanismes de défense.

La dynamique psychique est, à tout moment, la résultante de la confrontation des pulsions tendant à la satisfaction au prix, éventuel, de la destruction de l'objet et de la pulsion d'inter-liaison, pure valence qui cherche à s'arrimer pour créer un lien à autrui.

Psychanalyste de groupe et psychodramatiste, Ophélie Avron propose une clinique de la pensée scénique véritable chaînon manquant entre la compréhension de la subjectivité individuelle et l'inter-subjectivité en particulier dans les groupes.

Dit autrement, en terme psychanalytique : dans les groupes la seule dynamique libidinale (celle de l'assouvissement des pulsions) échoue à rendre compte de la richesse de la

dynamique groupale et des transformations psychiques puissantes qu'on y repère chez les acteurs.

Didier Anzieu note dans sa riche préface à « La pensée scénique » (Ophélie Avron, 1996) : « La pensée scénique est le postulat d'une pulsion d'inter liaison, c'est-à-dire assurant une liaison entre les membres du groupe sous forme d'une provocation énergétique mutuelle et réciproquement entretenue (c'est nous qui soulignons). Cette pulsion d'inter liaison psychique répond à une nécessité structurelle d'ouverture et de transformation des psychés les unes par rapport aux autres ».

Dans ces conditions, le groupe va constituer, de par son dispositif propre, une matrice, un référentiel qui va permettre au thérapeute, au coach, comme le dispositif analytique pour le transfert, de repérer, à travers ses propres ressentis et associations, les variations et avatars des deux groupes de pulsion.

La pulsion d'inter liaison s'invite par « l'effet de présence », c'est-à-dire cet effet rythmique particulier, émetteur/récepteur, qui ouvre deux êtres à la présence l'un de l'autre.

L'équilibre entre les pulsions libidinales (qui ont tendance à se décharger) et les pulsions d'inter liaisons va créer un champ de force, champ vectoriel qui contraint la dynamique du groupe. Ce champ peut aussi se voir comme une géométrie dynamique du groupe qui construit les lignes de force en fonction de l'intensité de cette dialectique créant ainsi, à un moment donné, le rythme propre à la situation relationnelle

Toutes ces variations « énergétiques » conduisent à une dynamique émotionnelle et fantasmatique qui constitue la dramatisation scénique et alimente les fantasmes groupaux.

Le thérapeute, le coach, fait évidemment partie intégrante de ce champ de force : à la fois, il en perçoit et en modifie, par sa présence propre, les lignes de champ.

La perception instantanée de cette fluctuation, lignes de force, clivages, ruptures, stases... renseigne d'une manière immédiate sur l'état du groupe et en propose une compréhension.

LES TROIS DIMENSIONS FONCTIONNELLES

Il nous faut désormais répondre à la question

triviale : à quoi ça sert, la présence ?

Pierre Delion, psychiatre engagé dans la belle aventure de la psychiatrie institutionnelle, identifie dans les processus d'accompagnement 3 fonctions : fonction phorique, fonction sémaphorique, fonction métaphorique.

La fonction phorique

Le dispositif ouvert par « l'entrée en présence » offre un espace d'accueil favorisant la possibilité d'amorcer un processus transitionnel ; C'est-à-dire, de fait, de se constituer en espace potentiel (Winnicott) où puisse se reprendre les processus symboliques là où ils ont échoué.

L'épreuve de la présence doit se faire avec un minimum de sentiment de confiance afin de préserver la psyché tout en permettant la régression à la dépendance. La question est de laisser une place aux affects en déshérence sans les arrimer à un sens préconçu, ce qui nécessite d'accepter un certain niveau d'angoisse, afin de créer un écart soutenable (la mère suffisamment bonne de Winnicott) pour laisser la place au processus de métabolisation symbolique.

Il s'agit d'accueillir et de contenir l'affect pour relancer la machine à penser.

La fonction sémaphorique

Un sémaphore est quelque chose qui fait signe.

Cette fonction est une fonction de « figurabilité » : elle regroupe les sensations repérables sans leur donner encore un sens.

Elle permet de passer d'un halo brut de sensations diffuses et indifférenciées à une figure, déjà organisée, à un proto signe désormais repérable comme pattern, structuration des traces.

Choisissons une métaphore, par exemple, celle d'un marin qui aperçoit un phare en mer. :

- Dans un premier temps la sensation de lumière le saisit,
- Dans un second temps, quelque chose de rythmique émerge, 3 occultations toutes les 9 secondes, qui dessine une figure, l'interpelle sans faire sens encore pour autant (fonction sémaphorique) :

tiens, une lumière qui s'éteint trois fois toutes les 9s !

- Dans un troisième temps (fonction métaphorique ci-dessous) je peux donner un nom au phare en remarquant qu'il existe un thesaurus, le livre des phares, qui regroupe plusieurs figures de ce type en leur donnant un nom.

Pour avancer, il nous faut maintenant distinguer soigneusement affect-émotion-sentiment.

Ainsi, Lorsqu'un affect s'éprouve, il doit pouvoir s'arrimer à une trace perceptive repérable, sa figure, à un signe, l'émotion, qui pourra devenir sens grâce à "un interprétant" (Peirce) : ici c'est la fonction du livre des phares

La fonction métaphorique

Pour mémoire la métaphore est une figure de rhétorique basée sur la « substitution d'un signifiant par un autre signifiant, relié à lui selon un rapport d'homonymie ou d'équivoque » (J. Lacan).

C'est le jeu des métaphores (la liste des phares substituables les uns aux autres dans le livre des phares) qui permet d'attacher un sens à la figure rythmique qui émerge.

Cette fois-ci, la figure repérable, les sensations regroupées en pattern, devient signe de quelque chose pour quelqu'un (tel phare précisément parmi les autres phares possibles).

Ce qui s'invite, ici, c'est la question du sens, la reprise de l'affect d'abord au niveau du proto signe puis dans un réseau signifiant, un système de pensée, qui permet de relancer la maîtrise de son affectivité.

Lorsqu'un affect, une émotion s'éprouve, il doit trouver son sens pour être métabolisé. C'est le circuit de circulation de sens - « éprouvé », interprétant (coach, observateurs, contexte personnel...) conduisant à un nouveau sens - qui permet à chacun de dépasser ses difficultés et de changer de comportement

CONCLUSION

La fonction de présence est un activateur de trans passibilité et de trans possibilité : en ouvrant la possibilité de sens nouveaux à partir d'affects non différenciés il reconnecte la personne à son propre circuit de symbolisation

Il faut pour cela que le dispositif de la rencontre s'y prête. C'est la qualité de présence qui autorise la régression à la dépendance à partir duquel il est possible d'explorer de nouveaux comportements et de leur donner sens.

La Présence est cet opérateur qui, en ouvrant un espace transitionnel, un écart, va permettre de symboliser l'affect en le métabolisant successivement en émotion, locale, puis sentiment, plus stable

Nous avons essayé de comprendre la question de la "présence" dans le coaching à trois niveaux :

- En examinant les conditions de possibilité de manifestation de cette présence, le niveau ontologique, à partir des caractéristiques de "l'être homme en responsabilité de lui-même"
- Ensuite, nous avons, à travers la pulsion d'inter-liaison, et de l'effet de présence, montré comment cela pouvait s'incarner dans une relation concrète qu'elle soit duelle ou dans un groupe.
- Enfin nous avons évoqué la fonction d'étayage de la Présence, celle à l'œuvre dans le coaching

L'objectif d'une présence juste est d'offrir un espace potentiel, "suffisamment bon", pour que la sollicitude permette d'accueillir autrui dans ses manifestations les plus imprévisibles et l'aider à retrouver du sens, par la mobilisation des 3 fonctions, sans se substituer à sa propre responsabilité

Lucien Lemaire

Bibliographie

1. ABRAM, J. (2001). Le langage de Winnicott. Paris : Popesco.
2. Avron, O. (2012). La pensée scénique. ERES.
3. Dastur, Françoise. 2022. Analyse(s) de la présence : Phénoménologie et thérapie. Argenteuil : Le Cercle Herméneutique
4. Maldiney, H. (1973). Regard, Parole, Espace. Lausanne : L'Age d'homme.
5. Maldiney, H. (1993). Penser l'homme et sa folie. Jérôme Millon.

LE RECRUTEMENT
DANS TOUS SES ÉTATS



MAG RH 21
RECRUTEMENT

LE BODY-SPEAKING DÉCRYPTÉ

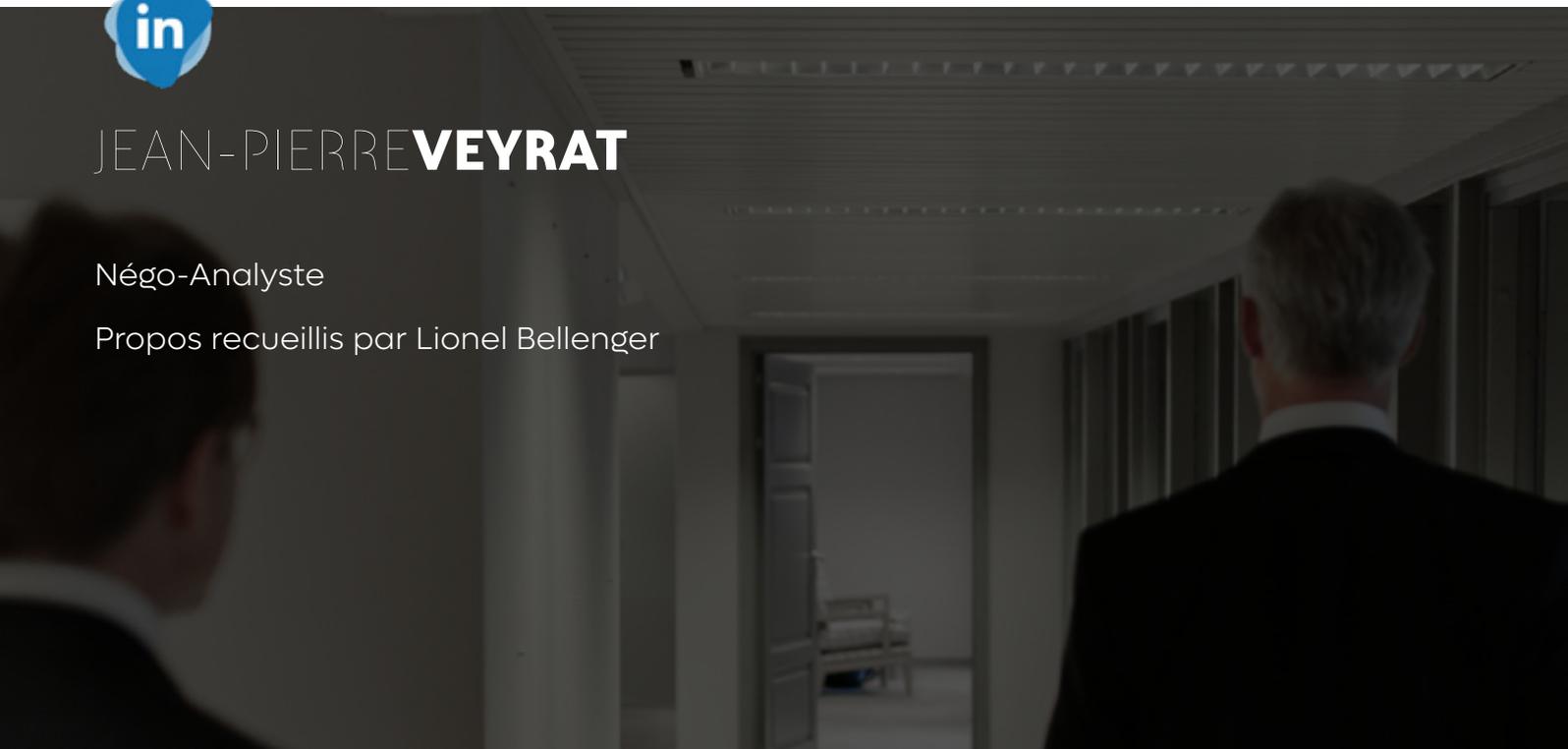
LA PERSONNALITÉ PASSÉE AU CRIBLE DE
L'OBSERVATION ACTIVE



JEAN-PIERRE **VEYRAT**

Négo-Analyste

Propos recueillis par Lionel Bellenger



Jean-Pierre, d'où vous vient l'idée de ce livre ?

Je me suis depuis toujours intéressé à la recherche des moyens observables d'identifier les principaux traits d'une personnalité, comme cela se fait en graphologie, et je considérais le body-language trop axé sur ce que nous éprouvons, par nos postures, nos gestes et nos mimiques, mais essentiellement dans la communication. L'objet de mon livre est de présenter une démarche novatrice de recensement des invariants gestuels de notre body language par lesquels nous révélons, à nous-même et à autrui, ce que nous sommes et comment nous interagissons dans diverses actions de la vie courante.

La référence à la graphologie est surprenante puisque cette discipline n'a jamais eu un quitus scientifique, surtout en « recrutement. Ne craignez vous pas d'être catalogué « sulfureux » ?

Jean-Pierre, ce sont ces invariants corporels que vous avez regroupés sous l'appellation de body-speaking ?

Oui. Chacun a une gestuelle récurrente et habituelle qui lui est propre, reconnaissable à une façon particulière de marcher, d'échanger, à des gestes et des expressions faciales bien à soi, permettant de saisir des pans de sa personnalité. Un body-language strictement personnel et invariant au fil du temps auquel j'ai donné le nom de body-speaking.

Ce body-speaking est composé de quoi ?

Si nous avons tous entendu parler du Body language, le concept de Body speaking nous est moins familier. La nuance n'est pas mince, elle est essentielle : le Body Language

parle POUR le locuteur (de sa manière de réagir sur l'instant), le Body speaking parle DU locuteur (de sa manière d'exprimer qui il est par des INVARIANTS gestuels).

Le body-speaking tire son origine de l'Analyse MorphoGestuelle (A.M.G.) que j'ai fondée en 1983 avec pour objet de rechercher et définir tous les indices corporels récurrents du comportement observable qui concourent à l'expression des trois aspects psychologiques de la personnalité constitutionnel, institutionnel, évènementiel, traduisant, pour l'aspect constitutionnel, les dispositions de l'individu à la naissance ; pour l'aspect institutionnel, l'influence de l'éducation ; pour l'aspect métamorphologique, le poids de son vécu. La gestuelle étant, de ces trois composantes, la véritable clé de voûte du body-speaking. Une gestuelle en lien avec l'éducation et tout ce qui construit un schéma émotionnel de réaction. C'est pour cela qu'un Anglais ne se comportera jamais comme un Français face à une situation donnée.

Ce qui revient à dire que l'appréciation de quelqu'un diffère totalement selon que nous considérons sa gestuelle comme la part non-verbale de ses discours, ou que nous l'appréhendons comme faisant partie de son registre expressif invariant. J'aime à ce propos citer Morgan Freeman en parfaite illustration de cette distinction : « Ne confondez pas ma personnalité avec mon attitude. Ma personnalité est qui je suis, mon attitude dépend de qui vous êtes. »

Et, Jean-Pierre, pourquoi parlez-vous d'observation active ?

Parce que le décryptage du body-speaking ne vaut que dans des contextes bien définis. J'ai choisi de passer au crible la personnalité à travers tout un processus d'observation progressif de son body-speaking dans des moments clés au cours desquels nous tous révélons, sans le savoir, nos manières d'être et d'agir les plus profondes. En effet, au fur et à mesure de ses échanges, chacun d'entre nous se découvre petit à petit.. D'abord par une première impression, parce que tout part de là, même s'il faut s'en défier. Le contact, premier maillon par lequel

on se découvre. La communication qui représente l'instant parmi les plus privilégiés du décryptage de notre personnalité quant à sa manière d'avoir façonné sa gestuelle pour faire passer ses messages. Le rapport à l'autre, qui met en lumière comment nous nous comportons dès qu'on est en société. Enfin le conflit quand nous sommes plongés dans une situation qui nous met en cause personnellement. Tous ces moments étant sans conteste des occasions d'observation active qui nous sont communes, où que l'on se trouve, et qui sont on ne peut plus parlantes.

D'un point de vue pratique, Jean-Pierre, quel est son intérêt ?

L'observation active du body-speaking et son décryptage sont transposables à de multiples rencontres, aussi bien à titre personnel que dans le travail, chaque fois que sont recherchés les indices gestuels invariants qui aident à comprendre une personnalité dans un contexte donné, ou qu'il est question de dresser un profil psychologique.

Avec une réelle satisfaction, le concept de body-speaking a été adopté et appliqué avec succès dans des domaines très divers : communication, interview, négociation, médiation, audit comportemental..., et bien sûr recrutement.

Et, plus précisément, pour les RH qui vous lisent, quel est-il ?

Comme je viens de le dire, essentiellement en recrutement où cette approche donne d'excellents résultats pour cerner en direct le profil d'un candidat au cours de l'entretien.

Un entretien de recrutement est en effet parsemé de non-dits, de gestes, d'attitudes et de propos à interpréter, où l'observation active du body-speaking du candidat et l'écoute active des propos tenus forment un tout pour une lecture globale de ses réactions.

Mais, surtout, plus naturelle que l'écoute active sur laquelle elle se greffe, l'observation active permet d'enrichir et d'affiner ce que dit le candidat, en donnant accès à des informations d'une autre nature que

celles obtenues par les paroles, sur ce qu'il cache, sur ce qu'il ne peut pas ou ne veut pas dire, mais qu'il manifeste par une moue d'hésitation, par un silence en se remuant sur sa chaise, ou par une attitude plus personnelle.

Vous avez déjà eu des retours ?

Oui, dernièrement de Gregory Arabi, Directeur des Ressources Humaines de Veolia Maintenance environnementale Industrie & Bâtiment, que je vous cite tel quel :

« Face à un client ou un acheteur dans le cadre d'une négociation difficile ou face à un candidat postulant pour intégrer l'entreprise, il est indispensable de maîtriser toutes les informations que la personne devant soi exprimera «malgré elle» par sa gestuelle, sa manière de marcher, de se mouvoir, de se positionner, tout ce langage non verbal que Jean-Pierre Veyrat a brillamment analysé, décrypté et conceptualisé sous le vocable de «body speaking».

C'est par l'observation active - et la formation associée - que ce langage pourra être analysé et utilisé pour cerner au mieux la personnalité de celui ou celle qui se trouve en face de soi, apportant ainsi une connaissance fine et profonde de ce que le langage verbal pouvait laisser entrevoir ou tenter de masquer...Appliquée à un process de recrutement, la maîtrise de l'observation active est d'une redoutable efficacité : elle permet de cerner la personnalité du candidat et de mesurer dans sa totalité (et non pas au regard du seul critère de l'aptitude technique) sa «parfaite» adéquation au poste.

Mais ne craignez-vous pas Jean-Pierre de cataloguer excessivement les candidats et aussi d'être trop intrusive ?

Je ne fais que proposer, à travers ce livre, une méthode, et uniquement cela, d'analyse descriptive de ce qu'une personne dévoile sur son caractère à travers les divers constituants de son body-speaking et la dynamique qui les relie entre eux.

En gardant toujours en mémoire que les

profils décrits doivent être interprétés comme des schémas de comportement facilitant la compréhension d'une personne et non pour l'enfermer dans des cases.

J'insiste aussi sur le fait que l'interprétation qui en découle dépend, quant à elle, toujours du moment de l'entretien et de la singularité du candidat, qui est à chaque fois un cas unique.

En plus, j'avoue avoir une réelle détestation de cette recherche malsaine des gestes « qui trahissent » comme si le corps était un traître qu'il faut à tout prix contrôler, comme si être soi-même est à bannir pour être recruté. Je plaide pour une observation attentive et bienveillante où, grâce à cette prise en compte des attitudes qui rentrent en action, on ne cherche qu'à évaluer, avec toute l'objectivité possible, ce qui plaide en faveur du candidat ou qui peut mettre le doigt sur un point à creuser.

Au fond, Jean-Pierre, quelle est votre ambition à travers ce livre ?

Ce livre comble un véritable vide. Il met en évidence ce chaînon manquant essentiel de la gestuelle qu'est le body-speaking. Je souhaite qu'à travers lui, le non-verbal prenne une autre dimension, moins caricaturale et anecdotique, ouvrant la voie à une école du regard porté sur l'autre.

Sa dernière partie - le mode d'emploi - en fait un outil de choix pour passer de la théorie à l'apprentissage pratique ou pour servir de support aux formateurs. C'est un manuel incontournable pour progresser avec méthode et discernement dans le décryptage des traits de caractère d'un individu en situation.

Pour finir, où peut-on commander votre livre ?

Il vous suffit d'aller sur www.editions-negorisk.com

<https://www.premium-communication.fr/conferenciers/management-social-gestion-des-crisis/veyrat>

Jean Pierre Veyrat

MAGR H

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeur de la publication

et rédacteur en chef

André Perret

Rédacteurs en chef adjoints

Michel Barabel, François Geuze

Comité de rédaction permanent

Aude Amarrutu, Sylvie Cresson, Karen Demaison,

Marie Pierre Fleury, Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut et Brigitte
Taschini

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet, Jacques Igalens, Hu-
bert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR H, 5 rue Paul Bert 75011 Paris

contact@reconquete-rh.org

www.magrh.org

Direction artistique & réalisation web

François Geuze f.geuze@e-rh.org

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue " MAGRH " est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.magrh.fr

MAGR H

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.magrh.reconquete-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**