



Les Company Doctors
CRÉATEURS DE SIMPLICITÉ

Tribune publiée dans *Les Echos* - Le 26 octobre 2018

LE POINT DE VUE

de **Christophe Collin**
et **Raphaële Rabatel**

On peut sortir de l'enfer du recrutement !

1 993. Un bac+5 en poche, 1.300 lettres de candidatures manuscrites, deux cents réponses, six contacts, deux entreprises intéressées, six entretiens pour être recruté sur un autre poste ! Vingt-cinq ans plus tard, Danone, Paris 2024, Dassault Systèmes... Toutes ont mis en place des plates-formes pour recueillir les candidatures spontanées (plusieurs milliers par mois) ou mettre des postes en ligne. En retour, un message type qui revient à dire : « Merci de ne plus nous écrire, c'est nous qui (ne) vous recontacterons (pas) » !

Finalement, avec ou sans Word, avec ou sans smartphone, avec ou sans Internet, rien n'a vraiment changé dans la maltraitance des candidats. A l'heure où les entreprises se gargarisent de toutes les expériences, du client au collaborateur, le candidat serait le grand oublié.

Il est vrai qu'en France, on est d'abord demandeur d'emploi. Ça fait toute la différence. Cette terminologie est symptomatique du rapport de force qui penche, depuis trente ans de chômage de masse, en faveur des entreprises. Si 5 % des candidats très qualifiés sont l'objet de toutes les convoitises et peuvent choisir, 95 % sont projetés dans une concurrence infernale sur une poignée d'offres. Avec plus de deux cents réponses en 24 heures à une annonce déposée sur Cadrem-emploi, il y a de quoi plonger les recruteurs littéralement dans l'embarras du choix. De là à considérer les candidats comme ressource négligeable, il n'y a qu'un pas, franchi allègrement par bien des entreprises, surtout soucieuses de régler leurs embauches à court terme. Pour l'affectio societatis, on verra après !

Pourtant, ce contact initial constitue déjà les premiers pas de sa future expérience de salarié. Autant le soigner d'entrée ! Car les profils très qualifiés n'hésitent pas à développer des stratégies de mercenaires ou de fuite de l'entreprise, au profit de l'entrepreneuriat ou de structures alternatives. Les directions générales en sont bien conscientes. La preuve, un DRH du CAC 40 renvoyait un cabinet de recrutement ayant pignon sur rue et sa réputation en bandoulière, au motif qu'il ne souhaitait pas que les candidats soient aussi mal considérés. Il en avait fait l'expérience lui-même ; il en allait de l'image

Grâce aux nouvelles technologies, la transformation des pratiques de recrutement semble à portée de main.

Mais le bon vieil entretien entre quatre yeux reste indispensable.

de son entreprise. Et de son attractivité. Alors, pour traiter à la source l'afflux de candidatures, les entreprises mettent périodiquement en place des processus ambitieux sur le papier, mais souvent sacrifiés à des priorités... plus urgentes.

Grâce aux nouvelles technologies, la transformation des pratiques semble à portée de main. SNCF, AXA, EDF ou Carrefour se sont lancées dans l'exa-

men et le tri des CV pour les rapprocher de leurs métiers, en recourant à l'intelligence artificielle du « CV Catcher ». Mis au point par JobiJoba, cet outil s'appuie sur un corpus linguistique pour analyser les CV et aiguiller les candidats vers les annonces qui leur correspondent le mieux. Les entreprises peuvent ainsi traiter des flux importants, avec une valeur ajoutée. Surtout, elles lancent un signal fort de considération aux candidats. D'autres expérimentent l'analyse de « CV vidéo » pour détecter les traits de personnalité et les motivations, tandis qu'Ikea en Russie va jusqu'à confier à un avatar l'entretien de première sélection.

Mais comment juger du comportement d'un candidat avec l'intelligence artificielle ? Alors que dans la majorité des cas, les causes d'un recrutement inapproprié sont liées à un problème de savoir-être, et non pas de savoir-faire. Le bon vieil entretien entre quatre yeux, mêlant finesse du questionnement et perception du langage verbal et corporel, comme de la tonalité de la voix, reste le plus sûr moyen de juger de l'intelligence émotionnelle. Une politique de recrutement labellisée RSE doit réussir à marier toutes les formes d'intelligences. L'intelligence artificielle pour traiter les flux de manière objectivée et non discriminatoire ; et l'intelligence « originale » pour écouter ces petits signaux que la machine ne sait pas entendre.

Christophe Collin et **Raphaële Rabatel** sont membres des Company Doctors, réseau de consultants en entreprise.