
**S'APPROPRIER
LES NOUVELLES**

**MÉTHODES
DE
RECRUTEMENT**

Alexis Akinyemi et Laurène Houtin

Préface de Michel Barabel et Olivier Meier

**S'APPROPRIER
LES NOUVELLES
MÉTHODES
DE
RECRUTEMENT**

Tests de personnalité, escape games, serious games, IA

LeLab
RHS

DUNOD

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-082065-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	VII
Les auteurs et les contributeurs	XIII
Introduction	1
Chapitre 1 ■ Pourquoi changer les méthodes de recrutement ?	3
Ce sont les méthodes qui s'adaptent aux recruteurs, pas l'inverse	5
CV et lettre de motivation, les outils classiques du recrutement	8
La communauté scientifique : entre caution et censure	15
Chapitre 2 ■ Avantages et inconvénients de l'innovation	21
Un même test pour tous	22
Des compétences diverses	23
Le suivi de l'évolution des compétences	24
Un besoin de rationalité et d'objectivité	25
La sélection par dépit	28
Un besoin de tout savoir sur les candidats	29
Un besoin à court terme	31
Chapitre 3 ■ Les nouvelles méthodes d'évaluation	33
Les questionnaires	34
Le point sur les <i>soft skills</i>	64
Les <i>assessment centers</i>	66

Les mises en situation collectives et <i>hackathons</i>	68
Les <i>escape games</i>	74
Les <i>serious games</i>	82
Les entretiens	90
Les entretiens vidéo en différé	100
Guide pratique pour choisir la méthode appropriée à un recrutement donné	108
Séparer le bon grain de l'ivraie	110
Chapitre 4 ■ Les clés du succès	113
Définir son objectif	116
Rédiger ses questions	117
Avoir les mots justes	121
Calculer un score	122
Reprendre une activité normale	129
Épilogue	130
Postface de Gonzague Lefebvre	131
Postface de Jean Pralong et Marie Peretti-Ndiaye	135

Préface

Le recrutement est depuis toujours la politique RH la plus sujette à débats : subjectivité des méthodes de sélection, poids des apparences, risque de discriminations de toutes sortes (sexe, âge, origine, apparence...), mécanismes de reproduction sociale (recruter quelqu'un qui nous ressemble), déconnexion entre l'offre et la demande faisant coexister chômage de masse et situations de pénurie, poids du diplôme, supposé feeling du recruteur, précipitation, sur ou sous-dimensionnement des critères de sélection, nature et expertises des personnes intervenant dans le processus...

Ainsi, forts d'une approche rarement irréprochable sur le plan scientifique, il est fréquent que les recruteurs commettent des erreurs de jugement (effet d'halo, biais de projection, stéréotype, biais de cadrage, effet de contraste, effet de récence, biais d'appartenance, biais de confirmation...), alors que le coût d'un recrutement raté est élevé (45 000 à 200 000 euros selon différentes études en fonction du niveau de qualification de l'emploi).

L'une des erreurs les plus répandues dans une politique de recrutement consiste pour l'employeur à se focaliser, dès avant le lancement du processus, sur un candidat type qui semble correspondre au profil idéal. Au lieu de comparer rationnellement et objectivement les candidats avec un ensemble de critères fiables et pertinents à disposition (*via* la mise en place d'outils d'évaluation adéquats), le recruteur peut avoir tendance à envisager peu d'options

alternatives et à limiter ou orienter son recueil d'informations, en cherchant systématiquement les points négatifs des options non désirées et les points positifs de l'alternative choisie. Il va ainsi exagérer les avantages du candidat préféré *a priori*. Inversement, il cherchera à dévaloriser les autres profils non désirés, en dépit de leurs qualités. La focalisation sur un candidat préféré d'entrée conduit par conséquent le recruteur à éliminer des candidatures alternatives parfois crédibles et à minimiser les inconvénients de la solution retenue en première intention.

Si réussir un recrutement est si délicat, c'est sans doute parce que les dimensions à envisager se sont multipliées pour permettre aux organisations de faire face à un environnement hyperconcurrentiel. Ces dimensions sont les suivantes :

- portefeuille de compétences professionnelles qui correspond au contenu de l'emploi ;
- compétences comportementales (*soft skills*) et en particulier les 4 C définis par l'OCDE (esprit Critique, Créativité, capacité à Coopérer, capacité à Communiquer) ;
- compatibilité culturelle du candidat avec l'organisation (valeurs individuelles/valeurs organisationnelles) ;
- compatibilité culturelle et valeur ajoutée du candidat à l'équipe qu'il va rejoindre (complémentarité, renforcement des forces, adhésion au style de management...);
- potentiel d'évolution du candidat au sein de l'organisation ;
- « *mad skills* » : compétences où le candidat excelle (forces lui permettant de se distinguer et d'apparaître comme singulier)¹ ; *learning agility* : capacité à renouveler son portefeuille de compétences dans

1 On recherche de moins en moins une adéquation à une norme, à travers des diplômes ou une capacité à répondre à des codes prédéfinis. La singularité d'un individu est désormais davantage perçue comme un moyen d'appréhender la complexité, au sein d'équipes plus hétérogènes. Il s'agit pour les candidats de mettre en valeur des éléments différenciants dans des processus de recrutement, en allant au-delà de ce qui est attendu, c'est-à-dire en proposant une valeur contributive spécifique pour l'organisation.

un contexte d'obsolescence programmée (durée de vie d'une compétence technique en baisse) ;

- degré de motivation et d'engagement du candidat (volonté de s'investir dans son travail) ;
- ...

Et cela d'autant plus dans un environnement VUCA (volatil, incertain, complexe et ambigu), où les réussites du passé (diplôme, expérience, anciens emplois) prédisent de moins en moins les réussites futures (capacité à performer dans un nouveau contexte professionnel).

C'est pourquoi, pour affiner le processus de sélection des candidats, mais aussi pour attirer les nouvelles générations de talents, les entreprises recourent de plus en plus à de nouvelles méthodes de recrutement. Aux classiques tris des CV, entretiens, tests et prises de références, elles intègrent de nouvelles modalités physiques ou virtuelles telles que les *assessments centers*, les simulations, les jeux de rôles, les *hackathons* et autres *escape games*.

Le but est de produire des mises en situation, supposées être plus proches de la réalité des emplois ciblés. Elles permettent de cerner la tolérance à la complexité et à l'incertitude des candidats, et plus généralement d'appréhender leurs comportements professionnels. Ces différentes techniques visent à approcher les valeurs fondamentales de l'individu (ce qu'il est et ce qu'il cherche) et permettent d'orienter les choix du recruteur en fonction du type de profil rencontré :

- le type communautaire ou fusionnel : dans cette situation, le pouvoir attendu par le candidat est agrégé à un collectif important et dépend d'une autorité supérieure ;
- le type affinitaire : quand le rapport au travail du candidat et à sa carrière est marqué par une volonté d'ascension sociale (ambition personnelle) et un fonctionnement en réseau, généralement hors du cadre de l'entreprise (mobilité externe).

Aujourd'hui, particulièrement, les recruteurs s'intéressent aux candidats présentant une forte identité « entrepreneuriale », qui s'impliquent dans l'organisation et dans le collectif de travail, autour d'un projet créateur et innovant qui fédère les acteurs concernés (forte participation à la conception et au développement du projet).

On le voit, dans un contexte de recrutement traditionnel, les erreurs étaient déjà nombreuses. La prise en compte de nouvelles dimensions et la mobilisation de nouveaux dispositifs d'évaluation interrogent d'autant plus. Quelle valeur ajoutée ? Quelle efficacité ? Quel retour sur investissement (ROI) ?

C'est pourquoi le livre de Laurène Houtin et Alexis Akinyemi arrive à point nommé.

En effet, ce dernier né de la série Dunod-LabRH¹ dresse un état des lieux des différentes méthodes de recrutement. Il propose une analyse objective qui s'appuie sur les résultats issus de la recherche. Il ne s'agit nullement d'une approche normative (mise en valeur d'une méthode en particulier), mais d'une approche d'inspiration scientifique, qui vise à resituer chaque méthode dans son contexte (discernement). Cette approche s'appuie notamment sur l'avis circonstancié de différents spécialistes et experts du champ (« avis des pros »).

Cet ouvrage allie ainsi un examen précis des différentes techniques à l'œuvre, à leurs avantages et limites, et aux risques de biais associés à chacune de ses pratiques.

¹ *Innovation RH* (2017), *Les Compétences du 21^e siècle* (2018), *Se former avec la Réalité Virtuelle* (2019), *Formation la nouvelle donne* (2019), *L'Intelligence artificielle au service des RH* (2020).

Il constitue à ce titre une lecture indispensable pour tout recruteur qui souhaite progresser dans ses pratiques professionnelles et limiter ses risques de commettre des erreurs dans ses recrutements futurs.

Michel Barabel

Maître de conférences (Paris-Est). Directeur du Master 2 « GRH dans les multinationales » (IAE Gustave Eiffel) et directeur de l'Executive Master RH (SciencesPo Executive Education).
Directeur des publications du Lab RH et rédacteur en chef adjoint du *MagRH*.

Olivier Meier

Professeur des universités (Paris-Est), directeur de recherche au Liphia, ainsi que directeur de l'observatoire ASAP (Action Sociétale et Action Sociale), en lien avec la chaire ENA-ENSCI-Polytechnique.
Rédacteur en chef de la revue *Management et Stratégie*.

Les auteurs et les contributeurs

■ LES AUTEURS

Alexis Akinyemi

Après un début de parcours à Rouen, Alexis Akinyemi réalise son doctorat de psychologie à l'Université Paris Nanterre où il rencontre Laurène Houtin. Sa thèse, portant sur la dissonance cognitive, reçoit les félicitations du jury.

Il fonde avec Laurène Houtin le cabinet de conseil AD-HOC Lab, dont la mission est de mobiliser le potentiel des sciences comportementales pour accélérer les transformations organisationnelles. Ses travaux de recherche s'intègrent désormais dans les champs de la psychométrie et de la conduite du changement.

Laurène Houtin

Laurène Houtin réalise sa thèse de doctorat de psychologie sur la thématique des stéréotypes et des comportements alimentaires. Elle reçoit les félicitations du jury et se voit décerner le prix de l'Institut Benjamin Delessert pour ses travaux. Elle fonde en 2018 le cabinet de conseil et recherche en sciences comportementales AD-HOC Lab. Ses travaux académiques portent aujourd'hui sur les facteurs individuels de santé et performance au travail.