

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Recrutement 2.0

Weerts, François; Flohimont, Valérie; Van Hemelrijck, Marc; Landré, Hélène; Van Aart, Femmie; de Moerloose, Roderik

Published in:
RH Magazine

Publication date:
2018

Document Version
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Weerts, F, Flohimont, V, Van Hemelrijck, M, Landré, H, Van Aart, F & de Moerloose, R 2018, 'Recrutement 2.0: le facteur humain avant la technologie' *RH Magazine*, Numéro 248, p. 18-22.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

TABLE RONDE



Recrutements 2.0: le facteur humain avant la technologie

Chez Shell, c'est pour signer leur contrat que certains candidats entrent pour la première fois dans un bâtiment de la compagnie! Tout le processus de sélection est numérisé et se déroule à distance. Une vision quelque peu déshumanisée que ne partagent pas les experts de *notre table ronde*. Pour eux, le contact personnel reste irremplaçable, même dans le cadre de ces nouvelles technologies qui révolutionnent les méthodes de recrutement.

TEXTE: FRANÇOIS WEERTS / PHOTOS: WOUTER VAN VAERENBERGH

«Nous n'évaluons pas le candidat mais le discours qu'il tient au moment où il défend son CV.»

Valérie Flohimont, université de Namur



De gauche à droite:
 Marc Van Hemelrijck
 (ancien directeur du Selor),
 Hélène Landré (Signium),
 Valérie Flohimont (université
 de Namur), Femmie van
 Aart (Hudson), Roderik de
 Moerloose (CrossKnowledge)

«Les réseaux
 permettent d'enrichir
 les connexions
 sociales, mais gare
 aux dérapages!»
 Roderik de Moerloose,
 CrossKnowledge

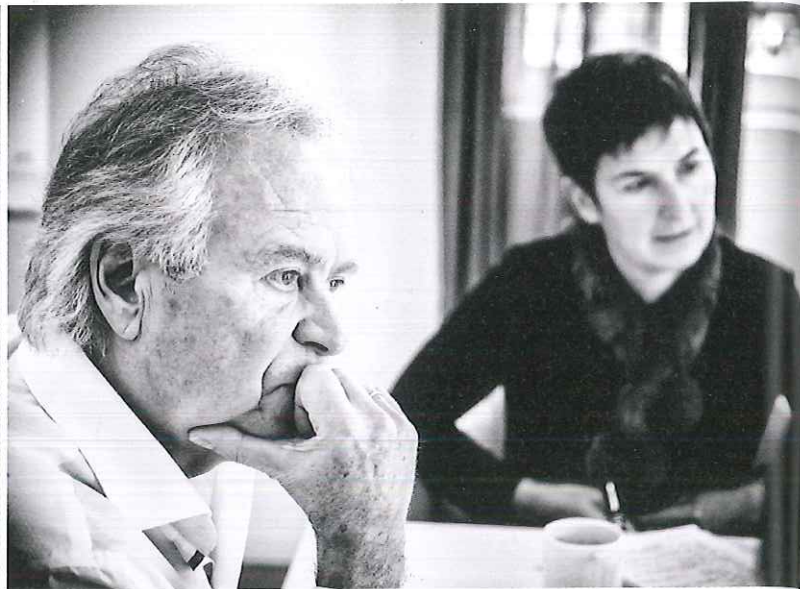
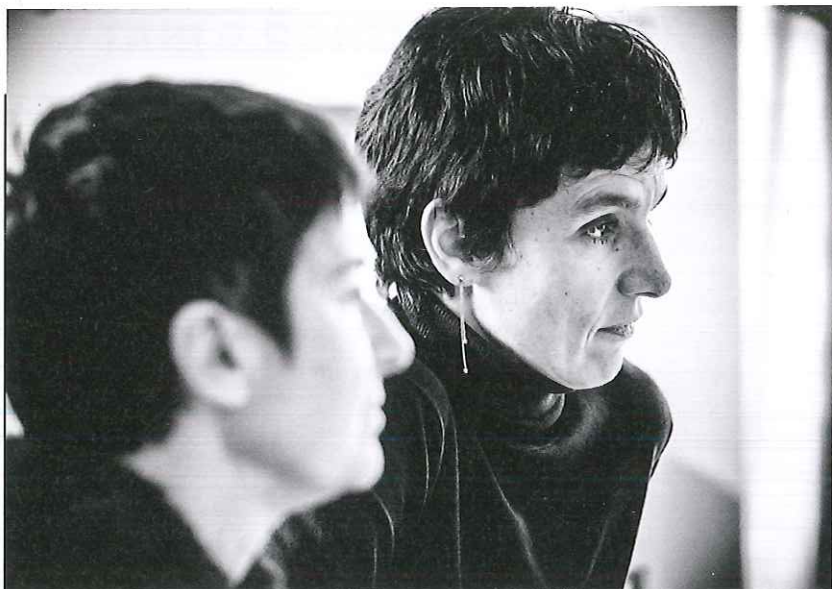
Pour **Hélène Landré**, spécialiste de l'*executive search* en Europe du bureau Signium, les techniques du «recrutement 2.0» sont surtout privilégiées par les multinationales et les grandes entreprises. «Pour les compagnies qui embauchent des légions de jeunes universitaires, les nouvelles technologies permettent de gagner du temps et de réaliser des économies», dit-elle. «Bien sûr, les outils numériques ne sont pas une finalité en soi. Ils peuvent optimiser certaines étapes et font partie de la panoplie d'instruments qui nous permettent d'affronter la complexité croissante de notre environnement.»

Marc Van Hemelrijck, ancien dirigeant du Selor, le bureau de recrutement de la fonction publique, partage cette opinion. «Il est clair que ces outils sont indispensables pour traiter un grand nombre de candidatures. Ce n'est pas un organisme comme le Selor qui dira le contraire: on y reçoit des milliers de CV chaque année...» Mais il estime que ces nouvelles technologies offrent un autre avantage: «Pour moi, une notion est essentielle, l'expérience du can-

didat. Les jeunes attendent une personnalisation de notre approche à leur égard. Une proximité que les nouvelles technologies peuvent leur apporter, même si l'informatique est froide par essence. Ce n'est pas la seule valeur ajoutée de ces outils. Ils permettent de donner un feedback au candidat tout au long du processus. Notre objectif ultime doit être clair: à la fin du processus, celui qui n'aura pas été retenu doit sortir de l'expérience avec un sentiment positif. Il faut que son parcours lui ait appris quelque chose qu'il pourra utiliser dans sa recherche d'emploi.»

LES RÉSEAUX SOCIAUX

Parmi les nouveaux outils qui fondent le recrutement 2.0, on trouve bien sûr les réseaux sociaux. «Les recruteurs dévorent les pages de LinkedIn. Mais procèdent-ils toujours avec sérieux?», s'interroge **Roderik de Moerloose** (CrossKnowledge). «Un petit exemple personnel: il m'arrive régulièrement d'être approché par l'un d'entre eux ▶



et je ne suis pas sûr qu'il a bien lu mon profil. Car je ne correspond pas du tout à ce que son client recherche. Peut-être m'inclut-il dans sa liste uniquement pour faire du volume...»

Femmie van Aart, responsable de l'agence bruxelloise de Hudson, insiste sur l'importance d'un contact humain *authentique*. «LinkedIn comme outil permettant de prédire la performance future du candidat ne me paraît pas très fiable. Ces réseaux sociaux ne renvoient pas la réalité mais la façon dont le candidat se perçoit ou veut apparaître. Dans le même ordre d'idée, on ne parviendra jamais à découvrir les vraies valeurs d'une entreprise en consultant sa page Facebook. Or, avant de déposer sa candidature, il est crucial de capter le vécu de l'organisation, sa stratégie, ses envies de transformation, la manière dont elle aborde ses clients.»

Hélène Landré est plus nuancée: «Les jeunes utilisent réellement LinkedIn comme un outil complémentaire à leur CV. Ils investissent du temps pour y présenter leur expérience, leurs projets... Certains le feront très bien en ajoutant des recommandations, les speakers qu'ils suivent, etc. Les plus âgés me semblent à la traîne. Leur profil est souvent presque vide. En tout cas, il ne permet pas d'avoir une idée précise de leur expérience.»

Ce retard révèle-t-il vraiment le manque de maîtrise des seniors? «C'est une hypothèse», répond **Valérie Flohimont**, professeure de l'université de Namur. «Mais peut-être que cette catégorie de la population entend mieux protéger sa vie privée!» Pour **Roderik de Moerloose**, les recruteurs doivent d'ailleurs se régaler quand ils parcourent les pages Facebook de certains candidats. «Le réseau permet d'enrichir ses connexions sociales, mais gare aux dérapages! L'arme est à double tranchant.»

VISIBILITÉ ET FIABILITÉ

«Une chose est sûre, publier une vidéo sur les réseaux sociaux quand on cherche des employés augmente énormément la visibilité de l'entreprise», affirme **Femmie van Aart**. «Reste à connaître son groupe cible pour être certain d'attirer les bons candidats.» **Marc Van Hemelrijck** confirme que le risque existe de mal se positionner. «En même temps, nous ne pouvons plus faire l'économie de ces canaux de communication. Les jeunes les utilisent massivement. Le meilleur conseil à donner est de rester critique. Il faut être certain que les sources soient authentiques. Certaines plateformes commencent à apporter des solutions dans ce sens en certifiant les expériences, les diplômes, etc. Elles éliminent les inconvénients des réseaux sociaux en garantissant la véracité des informations.»

Hélène Landré constate que le monde se complexifie pour les candidats aussi. «Ils doivent utiliser une multitude de plateformes. Mais pour quel résultat? L'investissement est-il rentable pour eux? Et pour l'entreprise?» Un problème qui n'en est pas vraiment un pour **Marc Van Hemelrijck**. «Auparavant, on convoquait les candidats pour les faire défiler devant nous. Aujourd'hui, nous devons aller les chercher, les dénicher. Nous sommes contraints d'utiliser tous les canaux possibles.»

Femmie van Aart cite, à cet égard, ces technologies qui suivent à la trace les visiteurs du site de l'entreprise. «On peut alors déterminer le voyage du candidat de page en page pour détecter ce qui l'intéresse. Il est même possible de relier ces informations à d'autres données provenant de ses visites dans d'autres sites. Se pose alors, bien sûr, toute la question de la protection de la vie privée. Mais cette technologie surfe justement sur l'idée que ce sont les candidats qui, désormais, font leur marché dans l'offre des

«Les jeunes attendent une personnalisation de notre approche à leur égard. Une proximité que les nouvelles technologies peuvent leur apporter.»

Marc Van Hemelrijck, ancien directeur du Selor



ID

Marc Van Hemelrijck

FONCTION

Architecte en 1999 de la réforme Copernic de la Fonction publique. Fondateur du Selor et directeur général de cet organisme de 2002 à 2015. Nomade free-lance depuis deux ans pour offrir ses conseils RH aux organisations.



ID

Femmie van Aart

FONCTION

A plus de 25 ans d'expérience dans le monde des services, dont 14 ans dans le secteur des solutions en ressources humaines. Responsable de l'agence Hudson à Bruxelles, spécialisée dans le recrutement et la sélection de cadres et de dirigeants.

«Le recrutement repose en majeure partie sur l'intelligence humaine. La meilleure solution reste d'intégrer harmonieusement les nouvelles technologies.»

Femmie van Aart, Hudson



entreprises.» Comme le souligne **Hélène Landré**, on peut se demander si les entreprises tirent vraiment parti de toutes ces fonctionnalités. «Il y a toujours un écart entre ce que permet la technologie et ce que l'on en fait», reconnaît **Femmie van Aart**. «De toute façon, le recrutement repose en majeure partie sur l'intelligence humaine. La meilleure solution reste d'intégrer harmonieusement les nouvelles technologies.»

«Par rapport aux outils numériques, il faut respecter une règle: la simplicité», insiste **Roderik de Moerloose**. «Ils doivent être aussi faciles à utiliser que ceux que le grand public manipule dans sa vie quotidienne. On le voit dans les formations: s'il y a trop de clics avant de parvenir à un résultat, l'application ne prend pas, le projet sera un échec.»

UNE AIDE À LA NEUTRALITÉ?

«Les outils technologiques nous permettent, je crois, d'être un peu plus neutres, de moins compter sur notre intuition, de prendre de la distance par rapport aux stéréotypes», assure **Hélène Landré**. «L'avantage est alors de ne pas écarter a priori des profils qui pourraient être intéressants.» Pour **Marc Van Hemelrijck**, l'inverse est également vrai: la technologie peut aussi éliminer des candidats valables. «J'ai déjà fait l'expérience de demander à des amis parfaitement compétents de passer une évaluation à blanc et ils n'étaient pas retenus. C'est l'outil qui les écartait à cause de son paramétrage. Et cela n'avait rien à voir avec leur talent, bien réel celui-là! En fait, ce phénomène a toujours existé. La personne qui prépare un outil d'évaluation met aussi une part de sa personnalité, de son génie. Que l'outil soit numérique ou qu'il s'agisse d'un entretien en face à face.»

Ce que confirme **Valérie Flohimont**: «Il faut faire attention à une chose: en général, nous n'évaluons pas le candidat mais le discours qu'il tient au moment où il défend son CV. Autrement dit, on peut avoir des candidats très valables qui seront écartés parce qu'ils n'ont pas utilisé les bons mots, qu'ils ne se sont pas présentés comme il l'aurait fallu à cet instant-là. À l'inverse, d'autres candidats parviennent toujours à franchir les étapes de la sélection alors qu'ils ne correspondent pas au profil demandé.»

COLS BLEUS

Valérie Flohimont se pose une question: les techniques de recrutement 2.0 s'appliquent-elles aux profils non universitaires, moins qualifiés? **Hélène Landré** en doute mais **Femmie van Aart** donne l'exemple des sociétés d'intérim qui réduisent, depuis plusieurs années, le nombre de leurs agences physiques. «Ce qui implique qu'elles entrent en contact avec leurs candidats par d'autres biais, en particulier les canaux électroniques», précise-t-elle. «Une méthode qu'elles appliquent forcément aussi aux profils ouvriers.»

Marc Van Hemelrijck ne pense pas que les cols bleus aient peur de la numérisation. «Ils sont tous sur Facebook dans leur vie privée. Cela dit, c'est la manière de s'adresser à eux par le moyen des nouvelles technologies qui doit être adaptée. Par exemple, le recrutement des agents pénitenciers, des personnes qui ont un bagage scolaire assez faible, s'effectue dans un premier temps de façon totalement numérique. Mais quand on les soumet à des tests informatisés pour analyser leurs aptitudes, ils ont plutôt tendance à se rebiffer. Là, il faut prendre le temps de les convaincre.»

«Le problème, c'est que cette catégorie de la population a un smartphone, c'est entendu, mais pas d'ordinateur», ➤



ID

Roderik de Moerloose

FONCTION

A toujours travaillé dans le monde de l'informatique appliquée aux ressources humaines. Global Account Manager de CrossKnowledge, société spécialisée dans les formations électroniques.

souligne **Hélène Landré**. «Or, beaucoup d'outils utilisés pour les recrutements sont développés pour les ordinateurs. Et s'appuient sur l'e-mail. Dont tout le monde ne dispose pas. Là, il y a du travail à faire pour développer les outils numériques qui seront parfaitement compatibles avec un smartphone.»

«Outils numériques ou pas, le plus important reste, aux yeux de **Marc Van Hemelrijck**, l'authenticité. «Le Selor était obligé d'entrer dans l'ère numérique en raison du volume à traiter. Mais j'ai toujours dit qu'il fallait rester authentique, crédible et transparent. Sans oublier de s'adapter à son public cible. La solution idéale n'existe pas. La technologie reste un moyen, pas une finalité.»

DES PROFILS QUI NOUS RESSEMBLENT

Les nouvelles technologies ne résolvent pas toutes les questions classiques qui se posent aux recruteurs. «Nous avons fait l'étude chez nous», explique **Roderik de Moerloose**. «Quand nous embauchons un nouveau collègue, nous sommes souvent tentés de trouver une personne qui nous ressemble. Il faudrait au contraire varier les profils, les personnalités. Le candidat devrait être complémentaire, tout en s'intégrant bien dans l'équipe au lieu d'avoir des profils très proches.»

Pour **Valérie Flohimont**, il est clair que certaines entreprises appliquent ce principe et recherchent consciemment des profils identiques. Et tous ceux qui ne rentrent pas dans ce cadre sont écartés, éjectés même. «Pour moi, il faut se poser une question en amont», affirme l'universitaire. «Quelle que soit la position de l'entreprise par rapport aux profils qu'elle recherche, est-elle consciente qu'elle privilégie tel ou tel type de personnalité? Si elle y trouve son compte, pourquoi pas? Même si je regrette personnellement ce type de politique. Le problème, c'est quand une organisation veut étoffer son équipe tout en mettant en place une procédure qui, implicitement, restreint ses choix. Elle rate alors sa cible.»

LA QUESTION DES VALEURS

Hélène Landré pense que la notion de profil s'est élargie aujourd'hui. «On parle de valeurs précises, définies par l'organisation. Elle cherchera donc des personnes qui adhèrent à ces valeurs, qui les partagent.» **Valérie Flohimont** se montre plutôt sceptique. «La question des valeurs mériterait un débat en soi», souligne-t-elle. «Les entreprises sont nombreuses à donner des injonctions

contradictoires à cet égard... De plus, évaluer l'adhésion à des valeurs au moment du recrutement reste très compliqué. Certaines organisations, et c'est documenté par des recherches scientifiques, recherchent délibérément des renforts qui ne font pas preuve d'un leadership trop prononcé mais qui ne sont pas trop effacés non plus. Les candidats idéaux sont dociles, ni trop directifs, ni trop consensuels. Au fond, ces entreprises ne cherchent pas des personnes qui partageraient leurs valeurs mais sont en quête de comportements dont elles ont établi le stéréotype. Et tant pis s'ils se ressemblent tous.»

DE QUELLE ENTREPRISE RÉVONS-NOUS?

Roderik de Moerloose insiste sur la difficulté de retenir les salariés une fois qu'ils ont été embauchés. «Aujourd'hui, on ne reste plus dans une entreprise jusqu'à la retraite, c'est une évidence. Et même, on part plus vite, en moyenne après quelques années seulement.» **Marc Van Hemelrijck** en profite pour poser la question du type d'entreprise que l'on peut mettre en place. «Je plaide pour des organisations en réseau: elles permettent aux salariés de découvrir d'autres opportunités en leur sein, sans être obligés d'aller voir ailleurs.»

«Quand on parle de recrutement», rebondit **Femmie van Aart**, «nous devons d'ailleurs élargir notre horizon. De plus en plus d'entreprises travaillent avec des free-lances. Et de plus en plus de candidats envisagent cette forme d'emploi dans leur carrière.» Pour **Valérie Flohimont**, l'évolution est très claire. «On se dirige même vers des occupations variées, un job ici, une activité qui m'intéresse davantage là-bas mais qui est peut-être moins rémunérée...»

Comme le souligne **Roderik de Moerloose**, ces évolutions ont en tout cas un effet sur les profils recherchés. «Chez nous, nous voulons trouver des individus qui gèrent leur fonction comme s'il s'agissait de leur propre entreprise. Cette liberté et cette responsabilisation permettent de faire remonter des idées intéressantes, de continuer à innover, etc. Quant au candidat, il se sentira plus valorisé, plus polyvalent. Et on évite le piège des silos qui suppriment toute créativité.»

«En même temps», conclut **Marc Van Hemelrijck**, «l'approche classique en prend un coup. Une entreprise qui cherche des salariés qui vont travailler pendant dix ou quinze ans chez elle est-elle encore audible?» ¶

«Pour les compagnies qui embauchent des légions de jeunes universitaires, les nouvelles technologies permettent de gagner du temps.»

Hélène Landré, Signium



ID

Hélène Landré

FONCTION

A plus de 25 ans d'expérience dans d'importantes multinationales. Spécialisée depuis deux ans dans l'executive search au niveau européen pour le bureau Signium



ID

Valérie Flohimont

FONCTION

Professeure de l'Université de Namur. Dirige un centre de recherches interdisciplinaire consacré notamment au travail (bien-être, protection sociale...). Consultante indépendante en entreprise.