

H.R. Insights #02

Human Protocol Error

QUAND L'ABONDANCE
D'INFORMATIONS DIGITALES
PROVOQUE DES ERREURS
DE RECRUTEMENT



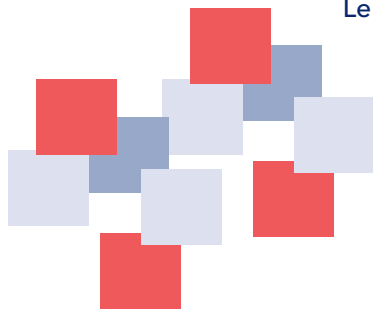
CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH

Saven

PERFORMANCE
CONNECTING DECISION TO TALENT

GROUPE
AKSIS
GESTION DES COMPÉTENCES ET DYNAMIQUE PROFESSIONNELLE

RÉSUMÉ



Le tri des CV est souvent présenté comme une activité simple et rationnelle, tellement simple et rationnelle qu'elle pourrait aisément être confiée à des algorithmes. La réalité est différente : le recruteur est confronté à des informations incertaines ; sa prise de décision est contrainte par les limites de sa capacité à interpréter ces informations ambiguës.

Or la digitalisation et l'apparition de profils en ligne, qui remplacent peu à peu les CVs, permettent aux candidats d'augmenter presque à l'infini la quantité d'informations soumise aux recruteurs. Cette étude analyse donc l'influence de la quantité des informations présentes dans un profil digital de candidat sur le type de raisonnement et, finalement, la décision du recruteur.

231 recruteurs ont eu à juger des profils de candidats postulant à un poste de comptable. Lorsque les profils sont courts, le peu d'informations à traiter rend possible une décision rationnelle. Dans ce cas, les recruteurs analysent tous les éléments des profils ; ils discernent les informations pertinentes (les compétences), se méfient des profils illusoires et rendent des recommandations de recrutement fiables.

Lorsque les profils sont longs, la quantité d'informations à traiter excède les capacités attentionnelles des recruteurs. L'abondance d'informations provoque automatiquement l'utilisation d'un mode de raisonnement particulier : le raisonnement heuristique. Dans ce cas, le recruteur s'attache à l'image globale ; son attention est attirée par les informations simples qui pourraient simplifier l'ambiguïté des profils. Les profils sont interprétés en fonction des personnalités attribuées stéréotypiquement aux loisirs : un **gamer** sera positivement jugé car son introversion et son névrosisme coïncident avec l'image, stéréotypée elle aussi, du comptable solitaire et concentré sur ses chiffres. Un footballeur, au contraire, sera moins apprécié : son extraversion et son goût supposé pour les équipes s'éloignent de l'image du comptable. Finalement, l'abondance d'information nuit à la compréhension des profils digitaux : elle amène les recruteurs à utiliser des stéréotypes et à détourner leur attention des compétences réelles des candidats.



INTRODUCTION

Le recrutement débute par les étapes de sourcing et de présélection des profils. L'analyse des performances moyennes de cette étape montre une situation paradoxale : malgré l'apparente abondance de candidats sur les réseaux sociaux ou dans les CVthèques des jobboards, les recruteurs perçoivent une pénurie de candidats. Le taux de sélectivité du sourcing (le rapport entre les candidatures reçues et les candidatures présélectionnées) diminue : il était de 33 % en 2000, mais seulement de 16 % en 2017. Ce paradoxe invite à questionner comment les recruteurs analysent les CVs, identifient les informations essentielles et prennent des décisions¹. Or le remplacement du CV « papier » par des profils déposés sur les réseaux sociaux n'est pas qu'une mutation technologique. Il provoque l'augmentation de la quantité des informations disponibles et met les recruteurs au défi d'interpréter ces données pour produire une décision binaire : retenir ou non la candidature. Car les ressources attentionnelles des individus sont limitées. La psychologie cognitive a montré que la quantité d'information à traiter avait des conséquences sur les risques d'erreurs.

¹ Source : chaire CEDRH, EM Normandie

Dans le HRI précédent², le lien entre les stéréotypes sur les jeunes et leur employabilité avait été étudié. Ce nouveau numéro fait un zoom avant et s'intéresse aux liens entre stéréotypes et erreurs de décision.

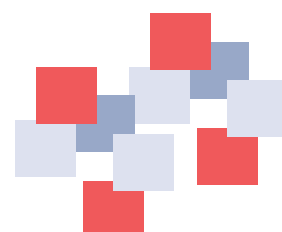
² H.Insights 1 : Le péril jeune
Comment les stéréotypes
sur les jeunes nuisent à leur
employabilité en France

Plus précisément, **nous étudions comment la quantité d'information présente dans un profil est susceptible de dépasser les capacités attentionnelles des lecteurs et de provoquer, faute de ressources, des interprétations stéréotypées.** Cette analyse questionne évidemment les erreurs et les discriminations dont les candidats peuvent être victimes. Mais elle incite aussi à réfléchir aux conditions de travail actuelles des recruteurs.

Nombre de mots-clés moyen pour un profil de diplômé bac + 5, âge 30 ans ²

	2005	2010	2015	2017
CVA4	12	12	10	10
Profil LinkedIn	6	10	12	13

²Source : chaire CEDRH, EM Normandie et Archambault, A. (2012) A longitudinal study of Facebook, LinkedIn, & Twitter use. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Pages 2741-2750. Austin, Texas



QUE FAIT UN RECRUTEUR QUI SÉLECTIONNE DES CANDIDATS ?

Le tri des profils est-il l'activité simple et rationnelle que l'on suppose ? En réalité, le recruteur est confronté à des informations incertaines ; sa prise de décision est contrainte par les limites de sa capacité à interpréter ces informations.

Sélectionner des profils, c'est interpréter dans l'incertitude

Sélectionner les profils pour choisir quels candidats recevoir est une activité d'interprétation contrainte par une forte incertitude. Dans l'activité du recruteur, cette incertitude prend, au moins, deux formes.

La première concerne les réalités du poste à pourvoir. Quelles que soient la quantité et la qualité des informations collectées auprès des parties prenantes, des incertitudes demeurent. Quelle est, vraiment, la stratégie du manager ? Comment vont évoluer les besoins du poste ? Quelles sont les exigences des clients, des collègues ou des partenaires impliqués ? Quel est réellement le climat social dans l'équipe ou, plus généralement, la culture de l'entreprise ? Autant de paramètres, dont la liste pourrait s'allonger, qui contribuent à obscurcir les besoins. Une autre source d'incertitude provient des candidats. Les recruteurs s'accordent à considérer que les CVs et les profils présentés sur les réseaux sociaux sont des mises en scène des candidats, plutôt que la description des parcours. Il est logique de supposer que les candidats cherchent à valoriser leurs expériences les plus significatives ou les plus réussies. Par exemple, les candidats pourraient exagérer les responsabilités qui leur ont été confiées ou accentuer leurs performances.

Ils auraient tendance à masquer des périodes de chômage, à obscurcir la nature de leurs diplômes ou à reformuler de façon valorisante l'intitulé de leurs emplois. Enfin, ils sauraient augmenter l'importance de certaines missions de façon à correspondre au mieux aux besoins du poste à pourvoir. Peu importe, ici, que ces pratiques soient réelles, banales ou rares : il suffit qu'elles imprègnent l'esprit des recruteurs pour accentuer, chez eux, le sentiment d'incertitude.

Quelles sont les ressources des recruteurs pour faire face à ces incertitudes ?

Les ressources attentionnelles du recruteur qui sélectionne des candidats sont une denrée rare

Les recherches sur la prise de décision ne renoncent pas à la rationalité de l'individu, mais montrent comment cette rationalité est partielle et limitée. Les individus disposent bien de processus psychologiques qui les rendent capables de hiérarchiser les informations, d'identifier des priorités et de juger. Mais ces processus sont dépendants des informations qui les alimentent : la quantité des informations disponibles est souvent trop grande pour permettre une analyse précise.

Plus précisément, deux types de raisonnements aboutissent à une décision. Le **raisonnement systématique** est l'analyse d'un problème par la définition d'objectifs, l'examen des différentes solutions et le choix de la moins mauvaise selon des critères rationnels. Il porte sur le contenu des informations à analyser. Ce raisonnement est typique des situations où le décisionnaire peut mobiliser du temps et des ressources cognitives importantes.





Bref, le raisonnement systématique s'attache au fond et requiert, pour cela, des ressources importantes.

Le **raisonnement heuristique**, au contraire, délaisse le fond et se consacre à la forme. Dans ce cas, les individus sont sensibles à l'image d'ensemble : l'alternative retenue est alors celle qui est la plus la plus proche de stéréotypes, celle qui semble la plus simple ou la plus familière, celle encore qui ne demande ni réflexion ni esprit critique. Le raisonnement heuristique est utilisé par des individus qui manquent de ressources cognitives ou de temps.

En résumé, quand les individus ont peu d'informations à analyser et que leur temps n'est pas limité, ils vont utiliser le raisonnement systématique. Mais plus les informations à traiter sont nombreuses, plus le temps à consacrer à leur analyse est limité, plus la probabilité est grande que les individus utilisent le raisonnement heuristique. Dans ce cas, ils vont mobiliser des raisonnements simples et stéréotypés pour produire une décision rapide.

Quand les stéréotypes simplifient le travail du recruteur

Un stéréotype est une croyance concernant les membres d'un groupe social et généralisée à tous ses membres. C'est penser, par exemple, que les sportifs sont moins intelligents et que, donc, tel candidat, qui est sportif, sera peu intelligent. Les stéréotypes peuvent concerner n'importe quelle catégorie d'objets, d'animaux ou d'individus : penser que les voitures italiennes sont fragiles, que les ânes sont têtus ou que les chats sont sournois sont, aussi, des stéréotypes. D'une part, l'affirmation concernant la catégorie impliquée est fausse et, d'autre part, elle ne permet pas de décrire un cas en particulier.

Les stéréotypes jouent un rôle psychologique fondamental. Car le monde

est trop imprévisible pour les capacités attentionnelles et les intelligences des individus. Pour décider et agir, des certitudes et de la prévisibilité sont nécessaires. Les stéréotypes simplifient le monde dans lequel nous vivons et nous permettent de résorber les incertitudes qui, sinon, seraient difficilement supportables. Bref, les stéréotypes sont des ressources cognitives essentielles pour permettre aux individus de disposer des moyens d'agir.

Les stéréotypes qui décrivent un individu prennent souvent la forme de théories implicites de la personnalité. Ces stéréotypes particuliers sont la croyance que chaque catégorie d'individus peut être décrite par quelques caractéristiques stables et liées à leurs comportements : les Auvergnats seraient tous avarés et les commerciaux seraient tous extravertis. Ces caractéristiques ne sont toujours négatives : supposer qu'un diplômé de l'ESSEC ou d'HEC est plus intelligent que la moyenne des Français est, aussi, un stéréotype. Les candidats ne se privent pas d'en jouer : faire savoir qu'on est membre d'un groupe associé à des stéréotypes ou à des théories implicites de la personnalité valorisantes est une tactique banale. Par exemple, mentionner une adresse prestigieuse, l'appartenance à un club sportif sélectif ou à l'association des diplômés d'une école prestigieuse sont des tentatives pour activer des stéréotypes dans l'analyse des recruteurs.

Les recruteurs qui sélectionnent des profils sont confrontés à trois contraintes. La première est qualitative : ils ne peuvent pas estimer la véracité des informations que les candidats leur ont transmises. Ils sont donc confrontés à une situation d'incertitude. Les deux autres contraintes sont quantitatives : elles concernent la quantité d'informations à traiter et le temps à y consacrer. L'utilisation des réseaux sociaux, en remplacement des traditionnels CVs, provoque un accroissement du volume d'informations. La taille d'un profil LinkedIn est illimitée. Or l'activité des recruteurs ne leur permet pas d'investir un temps important à la lecture des profils.



Il se pourrait donc que le tri des profils soit une activité qui dépasse les capacités attentionnelles des recruteurs. Cette contrainte pourrait provoquer l'utilisation du raisonnement heuristique, l'utilisation inconsciente de stéréotypes et donc des erreurs dans les choix. C'est pour vérifier ces propositions que l'étude présentée dans ce document a été conçue.

L'ÉTUDE

Dans cette étude, on veut tester la capacité des recruteurs à repérer les informations pertinentes dans des profils de candidats sur les réseaux sociaux comme LinkedIn. L'hypothèse testée suppose que, quand les profils contiennent peu d'informations, les recruteurs peuvent utiliser le raisonnement systématique et s'attarder sur chaque information. Ils peuvent donc repérer les informations pertinentes et prendre une décision rationnelle. A contrario, des profils qui contiennent des informations nombreuses dépassent les limites attentionnelles des recruteurs. Ces contraintes imposent aux recruteurs d'utiliser le raisonnement heuristique. Ils vont donc s'attacher à des informations marginales et utiliser des stéréotypes pour juger de la qualité d'un CV.

Le dispositif

Six faux profils ont été conçus. Ces six profils partagent le même nom, la même photo, le même parcours et le même genre : il s'agit toujours d'un homme de 31 ans, titulaire d'un Master II en gestion et ayant exercé des fonctions de comptable. Les six profils diffèrent selon deux paramètres :

La longueur du profil : profil court ou long

Un profil court contient six informations. Un profil long contient plus de dix informations. Des travaux précédents ont estimé à huit le volume d'informations traitable simultanément par la mémoire de travail.

Les informations : vraisemblables ou illusoires

Les informations vraisemblables sont des étapes de parcours décrites de façon factuelle : les missions confiées, les compétences mobilisées, les réalisations personnelles et les performances atteintes.

Les informations illusoires sont des étapes décrites d'une façon qui ne permet pas de mesurer les compétences du candidat : nom des entreprises et intitulés de postes, description des entreprises mais aucune information sur les compétences mobilisées ou les performances atteintes. Les profils illusoires contenaient aussi deux informations permettant d'activer des stéréotypes : la pratique des jeux vidéo (qui suggère la préférence pour l'isolement) et la pratique du football (qui suggère la préférence pour des activités collectives).

Dans tous les cas, le CV comporte le même titre : « comptable. »

Profil court illusoire



Antoine DUPUIS
Comptable
Région de Paris, France – 349 relations

Expérience

Responsable de la comptabilité fournisseurs
///Entreprise 1///
Juin 2013 « nov 2018 - 5 ans 6 mois
Paris
Management d'une équipe de 10 collaborateurs

Collaborateur comptable
///Entreprise 2///
Nov 2011 – mai 2013 – 1 an 7 mois
Paris

Formation
///IAE///

Centres d'intérêt
Football : pratique en club amateur.

Profil court vraisemblable



Antoine DUPUIS
Comptable
Région de Paris, France – 349 relations

Expérience

Responsable de la comptabilité fournisseurs
///Entreprise 1///
Juin 2013 « nov 2018 - 5 ans 6 mois
Paris
• Réorganisation du service, standardisation des postes
• Refonte complète des process par B.U.
• Management d'une équipe de 10 collaborateurs
• Résultats: satisfaction des clients de 10% / an
• Réduction du taux d'erreurs de 7% en moyenne par an

Collaborateur comptable
///Entreprise 2///
Nov 2011 – mai 2013 – 1 an 7 mois
Paris

Formation
///IAE///

Ces profils fictifs ont été soumis à des professionnels des ressources humaines et du recrutement grâce à une application Web. La consigne, présentée sur une première page, invitait les répondants à évaluer la qualité d'un profil pour un emploi de comptable.

Chaque recruteur de l'échantillon n'a été confronté qu'à un seul profil. Il a été invité à lire le profil sans limite de temps puis à cliquer pour passer à une page suivante où quatre informations lui ont été demandées :

- Une note générale de recommandation de recrutement de 0 à 5. Une note faible, proche de zéro, indiquait que le recruteur recommandait peu le profil testé ; une note élevée, proche de 5, indiquait que le recruteur recommandait fortement le profil testé.
- Une évaluation de la personnalité du candidat. Les recruteurs avaient la possibilité de décrire la personnalité supposée du candidat grâce aux cinq dimensions classiques du « big 5 » : ouverture d'esprit, conscience, extraversion, agréabilité et névrosisme. Les recruteurs pouvaient donner leurs réponses en utilisant cinq curseurs déplaçables.
- Une zone de texte libre dans laquelle les recruteurs étaient invités à indiquer les éléments du profil qu'ils avaient mémorisé. Cette question permet d'identifier les informations qui ont retenu l'attention des recruteurs.
- Le temps, en secondes, consacré par le recruteur à la lecture du profil a été enregistré automatiquement par l'application.





RÉSULTATS

Le temps consacré par les recruteurs à la lecture de chaque profil est, en lui-même, une première surprise : il est en moyenne de 5 secondes. Ce temps, très court, confirme que les recruteurs n'ont pas l'habitude de consacrer beaucoup de temps à cette tâche.

La première donnée analysée est le score de recommandation.

Les six profils obtiennent des scores significativement différents

	VRAISEMBLABLE	ILLUSOIRE	MOYENNE
COURT	4,1	2,7	3,4
LONG	3,4	3,9	3,65
MOYENNE	3,75	3,3	3,5

Lorsque les recruteurs sont confrontés à des profils courts, les profils vraisemblables obtiennent de scores de recommandation significativement supérieurs aux profils illusoires : la moyenne des recommandations des profils courts et vraisemblables est de 4,1/5, tandis que la moyenne des recommandations des profils courts et illusoires est de 2,7/5. **En d'autres termes, lorsque les profils sont courts, les recruteurs savent identifier les informations pertinentes et repèrent les profils illusoires.**

Tel n'est pas le cas lorsque le profil est long. Dans ce cas, les recruteurs préfèrent les profils illusoires. Comment expliquer ce résultat qui va à l'encontre de la logique immédiate ?

Moyenne de recommandation selon les types de profils

	ILLUSOIRE		
	VRAISEMBLABLE	ISOLEMENT	COLLECTIF
COURT	4,1	2,7	2,7
LONG	3,4	4,1	3,2

En réalité, les résultats des profils longs et illusoires sont variables en fonction des informations stéréotypées présentées. Le profil préféré suggère la préférence pour l'isolement (pratique des jeux vidéo). Les profils qui suggèrent la préférence pour des activités collectives (pratique du foot) sont moins appréciés. **Il existe donc des profils illusoires qui sont rejetés, mais aussi des profils illusoires qui sont préférés aux profils vraisemblables. Comment expliquer ces différences ?**

Les autres informations recueillies auprès des recruteurs permettent d'avancer des propositions d'explication.

Informations mémorisées et types de raisonnements

Les recruteurs ont été invités, en plus de noter l'intérêt des profils, à citer les informations qui avaient le plus capté leur attention. Lorsque le profil est court, les recruteurs se rappellent des éléments fondamentaux des profils : dans le cas du profil vraisemblable, leur attention a été attirée par les compétences décrites par le candidat ; dans le cas des profils illusoires, ils se rappellent des postes et des entreprises. L'attention apportée sur ces informations pertinentes permet de les analyser correctement et de prendre une décision rationnelle : c'est ainsi que, dans ce cas des profils courts, les profils vraisemblables sont préférés aux profils illusoires.

Le cas des profils longs est différent. Dans ce cas, lorsque le profil est vraisemblable, c'est l'intitulé du poste qui a attiré l'attention. Lorsque les profils sont illusoires, ce sont les loisirs qui ont été mémorisés.

Lorsque le profil est court, c'est bien le raisonnement analytique qui est mobilisé : les recruteurs font une analyse de l'ensemble des informations fournies et traitent les bonnes informations pour prendre une décision. En revanche, lorsque le profil est long, ce sont les informations saillantes et génériques qui sont retenues : l'intitulé du poste pour les profils vraisemblables et les loisirs pour les profils illusoires (rappelons que les profils vraisemblables ne contiennent pas de rubrique « loisirs »). C'est donc bien, dans ce cas des profils longs, le raisonnement heuristique qui est utilisé : confrontés à une masse d'informations trop importante, les recruteurs ne peuvent pas analyser en détail et ne s'attachent qu'à une information générale, simple et qui leur permet de se faire rapidement une idée du candidat

Mots-clés rappelés selon les types de profils

	ILLUSOIRE		
	VRAISEMBLABLE	ISOLEMENT	COLLECTIF
COURT	Compétences	Postes et entreprises	Postes et entreprises
LONG	Intitulé du CV	Loisirs	Loisirs

Mais pourquoi ce raisonnement aboutit-il à des différences d'appréciation des profils, et pourquoi les différences de loisirs provoquent-elles des différences dans les recommandations de recrutement ?

Types de raisonnement, théories implicites de la personnalité et décision

L'analyse des personnalités attribuées aux candidats par les recruteurs permet de faire le lien entre le type de raisonnement et la recommandation de recrutement.

Personnalités attribuées en fonction des types de profils

	ILLUSOIRE		
	VRAISEMBLABLE	ISOLEMENT	COLLECTIF
COURT	Indécidable	Indécidable	Indécidable
LONG	Introverti Consciencieuse	Très Introverti Névrosée	Très extraverti

Lorsque les profils sont courts, les recruteurs ne savent pas attribuer de personnalité aux candidats. Les moyennes de leurs réponses pour chacune des cinq dimensions du « big 5 » sont voisines de la moyenne. Bref, les personnalités de ces candidats sont indécidables. L'analyse détaillée des informations, mue par le raisonnement analytique, apporte des informations sur les compétences et ne permet pas d'inférer des caractéristiques de personnalité.

Le cas des profils long est différent. Lorsque le profil est long et vraisemblable, l'attention des recruteurs est attirée par l'intitulé du CV. Cet intitulé (« comptable »), mu par le raisonnement heuristique, suggère des caractéristiques de personnalités stéréotypées attribuées aux comptables : l'introversion et le caractère consciencieux.

Lorsque le profil est long et illusoire, les caractéristiques de personnalité attribuées aux candidats sont directement le reflet des stéréotypes associés aux loisirs, qui



sont les informations qui ont le plus attiré l'attention des recruteurs. Le *gamer* est supposé très introverti et névrosé. Le joueur de foot est supposé très extraverti.

À cette étape, il est possible de reconstituer le processus psychologique qui lie les caractéristiques des profils à la recommandation de recrutement.

Lorsque les profils sont courts, le peu d'informations à traiter rend possible

l'utilisation du raisonnement systématique. Dans ce cas, les recruteurs analysent tous les éléments des profils ; ils discernent les informations pertinentes (les compétences), se méfient des profils illusoires et rendent des recommandations de recrutement fiables. Ils s'en tiennent aux informations dont ils disposent et ne font pas d'attributions sur la personnalité des candidats puisqu'aucune des informations fiables dont ils disposent ne le permet. Bref, ce cas est proche de la prise de décision rationnelle qu'on peut souhaiter en pareil cas.

Lorsque les profils sont longs, la quantité d'informations à traiter excède les capacités attentionnelles des recruteurs. Ils ne vont donc pas pouvoir analyser chaque information des profils et vont mobiliser le raisonnement heuristique.

Ce mode de raisonnement s'attache à l'image globale et à une information simple qui pourrait résoudre l'ambiguïté des profils. Faute de ressources cognitives pour pouvoir analyser les compétences ou les parcours, l'attention des recruteurs est attirée par les informations qui appellent une image simple et stéréotypée : l'intitulé du poste pour les profils vraisemblables et les loisirs pour les profils illusoires. C'est ainsi que les profils sont interprétés en fonction des personnalités attribuées stéréotypiquement au métier (profil long vraisemblable, présenté sans loisirs) ou aux loisirs (profils longs illusoires). Et ces personnalités sont jugées en fonction de leur proximité avec les besoins du poste : un *gamer* sera positivement jugé car son introversion et son névrosisme coïncident avec l'image, stéréotypée elle aussi, du comptable solitaire et concentré sur ses chiffres. Un footballeur, au contraire, sera moins apprécié : son extraversion et son goût supposé pour les équipes s'éloignent de l'image du comptable.

CONCLUSION

Cette étude rappelle, avant tout, que les recruteurs agissent dans un contexte contraint par l'incertitude et le temps. Leur métier est d'interpréter rapidement des informations partielles et partiales. Ces conditions sont propices, en elles-mêmes, à des erreurs. Et nous montrons que ces erreurs sont particulièrement présentes lorsque les profils sont longs et nourris. Elles sont même inévitables : le traitement heuristique est la réponse automatique de la cognition à une masse d'information trop importante pour être analysée.

Le premier résultat de cette étude est donc que l'abondance d'information, en situation de prise de décision rapide, est une source majeure de discriminations. Or les candidats pensent probablement qu'apporter aux recruteurs des informations nombreuses va les aider à prendre une décision fiable. Tout semble indiquer que c'est l'inverse qui se passe. Et les candidats seraient bien inspirés de n'utiliser qu'avec prudence les informations qui provoquent des interprétations qui s'éloignent des stéréotypes liés au poste à pourvoir.

Mentionner sa passion du football, par exemple, n'est guère souhaitable pour qui brigue un poste associé à l'isolement, à l'introversion ou au névrosisme. Car le recruteur est un homme comme les autres : ses limites attentionnelles sont étroites.

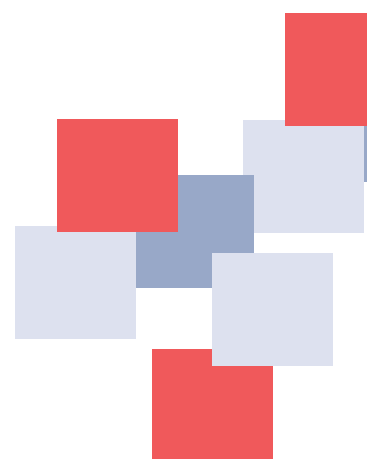
Ces constats conduisent à deux interrogations très pragmatiques : comment organiser le travail des recruteurs ? Comment tirer parti de l'IA ?



Le secteur du recrutement connaît des bouleversements qui ne sont pas sans conséquences sur l'organisation du travail des recruteurs. Le recrutement est majoritairement défensif : il se déclenche plus souvent pour faire face à un départ inattendu plutôt que dans le cadre d'un plan stratégique permettant des anticipations. Le retour du plein-emploi chez les cadres, la pénurie de candidats dans certains métiers et la croissance dans d'autres secteurs ont bouleversé le cadre de travail des recruteurs. Le traditionnel tri des CVs reçus en réponse à une offre publiée tend à être remplacé par un travail de chasse sur les réseaux sociaux. Attendre les postulants ne suffit plus : il faut exploiter les bases de données pour aller cueillir les candidats dormants. Cette nouvelle pratique est chronophage pour les recruteurs, mais elle permet évidemment de raccourcir la durée du processus et d'élargir le choix. En outre, elle semble créer deux cercles vicieux : d'une part, les bons profils seraient en veille permanente mais ne liraient plus les annonces, attendant qu'on les contacte. Bref, il semblerait que plus on chasse, plus on doit chasser. D'autre part, l'existence de bases de données gigantesques laisse penser qu'il serait possible d'y trouver tous les « moutons à cinq pattes » dont les entreprises pourraient rêver. Cette idée tend à accroître les attentes adressées aux recruteurs.

Or ces contraintes vont de pair avec une mutation des profils des recruteurs. Le recrutement est confié à des collaborateurs de plus en plus jeunes : il n'est plus la mission de cadres chevronnés, mais l'une des portes d'entrée dans une carrière RH. Détenteurs de capacités politiques moins établies, ces plus jeunes salariés sont moins capables de négocier les objectifs quantitatifs et qualitatifs qui leur sont assignés. Cet écheveau de contraintes a des conséquences psychologiques sur le quotidien des recruteurs : des exigences plus fortes, des délais plus courts et des pratiques professionnelles moins établies ont des conséquences sur le temps consacré à lire les CV ou sur la tolérance à l'incertitude. Or ces deux paramètres sont générateurs d'erreurs.

Pour dépasser ces difficultés, il est sans doute utile de revoir l'organisation de travail des recruteurs en amont, pour lutter contre les attentes excessives qui génèrent du stress chez les recruteurs, il serait utile d'associer plus d'acteurs à la définition des besoins et de leur donner l'objectif de hiérarchiser consensuellement leurs besoins. Par ailleurs, l'arrivée d'outils digitaux qui automatisent des étapes du processus est une opportunité pour repenser la gestion du temps des recruteurs. C'est aussi une opportunité pour comparer les performances des intelligences humaines et artificielles. L'algorithme doit-il traiter des tâches simples et à faible valeur ajoutée ou, au contraire, des tâches complexes pour lesquelles l'intelligence humaine est prise en défaut ?





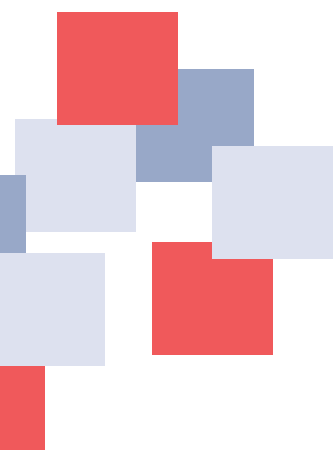
MÉTHODOLOGIE

Étude longitudinale

L'étude a consisté à comparer les notes de recommandation des différents profils avec des ANOVAs. Les différences sont significatives en général ($p < 0,001$) et deux à deux ($p < 0,001$). Les réponses des zones de texte libre ont été traitées par des analyses de contenu et des analyses de fréquences thématiques.

Effectifs et genre dans l'échantillon

	EFFECTIF	DONT DEMMES
FRANCE	231	47 %



À PROPOS DE LA CHAIRE COMPÉTENCES, EMPLOYABILITÉ ET DÉCISION RH DE L'EM NORMANDIE

La chaire « *Compétences, Employabilité et Décision RH* » apporte un regard scientifique et objectif sur les transformations contemporaines du monde de l'emploi. Elle met en lumière les nouvelles compétences nécessaires aux entreprises pour concevoir des stratégies innovantes et assurer leur croissance.

Elle explore l'évolution des trajectoires professionnelles dans un environnement en mutation rapide, sous l'impulsion des technologies digitales. Elle analyse les différences de carrière en s'attachant aux liens de cause-à-effet avec les comportements des individus et mettra en lumière les processus décisionnels des organisations comme des individus en matière de carrière, de recrutement ou d'emploi. Les leviers d'employabilité, éclairés par les nouvelles ressources offertes par l'exploitation des données, sont également un axe d'étude majeur.

L'ambition de la chaire est ainsi de permettre aux individus et aux organisations d'exercer leurs responsabilités gestionnaires, sociétales et éthiques dans des conditions optimales.



À PROPOS DE L'EM NORMANDIE

Fondée en 1871 parmi les premières grandes écoles de commerce françaises, l'EM Normandie s'est imposée comme une institution de référence dans le monde des Business Schools. Elle détient les accréditations internationales EQUIS et AACSB. Avec 4 500 étudiants et professionnels dans ses programmes de formations initiales et continues diplômantes et 19 000 membres de l'association Alumni EM Normandie à travers le monde, l'école est implantée sur cinq campus, à Caen, Le Havre, Paris, Oxford et Dublin. L'EM Normandie forme les managers de demain, futurs gouvernants responsables préparés à la conduite du changement dans un environnement multiculturel, et elle accompagne les salariés et dirigeants d'entreprises tout au long de leur carrière. www.em-normandie.com | Twitter : @EMNormandie

À PROPOS DE PERFORMANSE

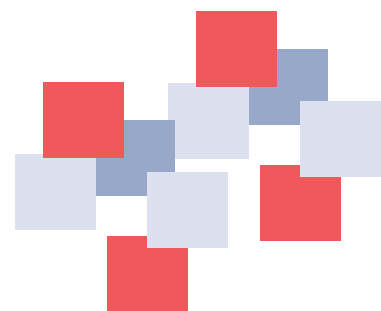
PerformanSe - filiale du Groupe Julhiet/Sterwen - est spécialisée dans la conception et la commercialisation de tests psychométriques et l'évaluation des soft skills, dédiés au recrutement et au développement des talents avec pour objectif d'accroître la performance future de l'entreprise en améliorant son fonctionnement individuel et collectif. www.performanse.com

À PROPOS DE SAVEN

Saven conçoit et commercialise des outils d'évaluation des ressources cognitives et comportementales. Son ambition est de fournir aux professionnels des ressources humaines les solutions les plus utiles, les plus simples, les plus fiables et les plus déontologiques du marché. www.saven.fr

À PROPOS DU GROUPE AKSIS

Le groupe AKSIS propose des prestations d'accompagnement à l'évolution professionnelle partout en France. En prenant en compte les besoins et potentiels des individus comme ceux des entreprises, son objectif est d'assurer aux salariés, demandeurs d'emploi ou jeunes un accès à l'emploi ou à la définition et la mise en œuvre de leur projet professionnel. www.aksis.fr



Jean PRALONG

Titulaire de la chaire «Compétences, Employabilité et Décision RH», Professeur en Gestion des Ressources Humaines

E-mail : jjpralong@em-normandie.fr

CAEN

9, rue Claude Bloch
14052 CAEN CEDEX 4
Tél. : +33 (0)2 31 46 78 78

LE HAVRE

30, rue Richelieu
76087 LE HAVRE CEDEX
Tél. : +33 (0)2 32 92 59 99

PARIS

64, rue du Ranelagh
75016 PARIS
Tél. : +33 (0)1 75 00 00 76

DUBLIN

19 - 21 Aston Quay
Temple Bar - DUBLIN 2
Tél. : 00 35 3190 111 75

OXFORD

Jericho Building - Oxpens Road
OXFORD OX1 1SA
Tél. : 00 44 1865 681 407

POUR EN SAVOIR +
em-normandie.com



EM
NORMANDIE
MÉTIS LAB

CHAIRE
COMPÉTENCES,
EMPLOYABILITÉ
ET DÉCISION RH

Association à but non lucratif (loi 1901) sous contrat de droit privé, l'École de Management de Normandie a été créée par les CCI Seine Estuaire et Caen Normandie • Membre du Chapitre des Écoles de Management de la Conférence des Grandes Écoles (CGE) • Membre de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) • Membre actif de l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) • Membre de Campus France • Membre fondateur de l'European Master of Business Sciences (EMBS) • Qualification Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général (EESPIG) par le ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche • Membre de l'European Foundation for Management Development (EFMD) • Membre de l'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) • Label BSIS • Accréditation AACSB • Accréditation EQUIS • L'EM Normandie agit en faveur du développement durable.

NORMANDIE