



Mémoire RH

L'homme, la machine et le recrutement

Enguerran BEST

Encadré par Charles-Henri BESSEYRE-DES-HORTS

Table des matières

1	Introduction sur le recrutement	5
2	Problématique	11
3	L'histoire du recrutement moderne	13
4	Les pratiques de recrutement	19
5	L'organisation des équipes	25
6	L'impact du recrutement	29
7	La collecte des besoins	33
8	L'offre d'emploi	37
9	La diversité et l'inclusion en recrutement	47
10	La diffusion de l'offre d'embauche	57
11	La chasse de talent	61
12	La sélection des profils	75
13	Conclusions	85
14	Bibliographie	87

Introduction sur le recrutement

Introduction sur le recrutement

Il est essentiel, avant de définir le recrutement à proprement parler, d'évoquer les enjeux du recrutement. Nous en distinguerons 3 grandes catégories de stades d'entreprise et les défis auxquels ces types d'entreprises sont confrontées.

- En startup¹
- En PME²
- En scaleup
- En grands groupes

Dans la suite de cet ouvrage, nous nous concentrerons essentiellement sur le recrutement en startup et en scaleup.

En startup

Dans une startup, il n'y a pas d'équipe de recrutement. L'entrepreneur est le seul recruteur. Ainsi, l'entrepreneur doit assumer les tâches opérationnelles, pour une raison assez simple : il n'y a pas assez d'argent pour payer quelqu'un dont c'est le métier, comme à peu près toutes les fonctions dans l'entreprise.

Cela possède ses atouts, mais également des désavantages. Concernant les avantages, ils se synthétisent en 3 arguments : la vélocité des cycles de recrutement, l'adaptabilité et l'apprentissage rapide et un réseau personnel suffisant pour combler les recrutements.

A tout avantage correspond le revers de la médaille. En l'occurrence, il s'agit de la dette technique

1. startup : d'après la définition de la BPI, une entreprise nouvelle et innovante à fort potentiel de croissance et de spéculation sur sa valeur future.

2. PME : Petit & moyenne entreprise

acquise sur la méthodologie du recrutement, du manque de connaissances sur le marché des talents et de l'identification des talents et de les convaincre d'entrer en processus d'entretien.

Nous y reviendrons par la suite, mais beaucoup de recruteurs s'arrachent les cheveux en voyant les pratiques de recrutement de ces entrepreneurs early-stage, souvent junior, qui se rapprochent beaucoup de celle de hiring managers³. Cela est assez logique quand on y réfléchit, puisque les profils sont souvent assez similaires. Les approches utilisées en termes de recrutement sont très instinctives et ont la particularité de vouloir embaucher un mouton à cinq pattes plus vite que la musique.

Donnons un exemple parlant et concret qui évoque le retour d'expérience de Camille GONI⁴, Head of talent acquisition chez Shine. Lors d'un de ses coachings avec un entrepreneur qui recrutait, ce dernier cherchait un lead developer (lead dev' pour sa forme contractée et usuelle) selon les critères suivants :

Critères de recherche

- Expérience passée en scaleup
- Expertise sur la bonne stack technique
- 2 ans de management
- Disponible immédiatement
- Un A-player quoi, expression anecdotique, mais que le mâle blanc issu d'une école de commerce ou d'ingénieur affectionne particulièrement.
- Un salaire insuffisant pour le poste décrit

L'entrepreneur, ou le recruteur si son entreprise est de plus grande taille, fait face à une impuissance : il lui sera impossible de trouver, ne serait-ce qu'un profil acceptable. Le mot acceptable est important, car en voulant des stars, on se retrouve avec des profils surqualifiés qui vont s'ennuyer et n'accepteront pas d'engager un processus de recrutement. Vous vous retrouverez donc avec des profils moyens, voire médiocres, que vous n'avez sûrement pas envie de recruter.

Il est donc crucial pour l'entrepreneur de comprendre l'écosystème dans lequel il évolue, mais également les compétences réelles dont il a besoin, exercice complexe lorsque l'on est soi-même junior. C'est dans cette optique que s'entourer de gens qui savent recruter et y sont confrontés régulièrement est un vrai plus. Il s'agit évidemment des investisseurs, mais également de vos mentors et de votre réseau.

Le but étant de recruter des personnes suffisamment rapidement, sans accentuer une dette technique trop importante. Cela se matérialise par trouver des personnes sur le long terme, qui vont pouvoir grandir en même temps que l'entreprise. Cela passe évidemment par la matérialisation de

3. hiring managers : les responsables du recrutement sont chargés d'embaucher un ou plusieurs salariés pour pourvoir les postes vacants au sein d'une organisation

4. cf bibliographie : Camille GONI, En recrutement, certaines recherches sont impossibles

la culture, définir le cap de l'entreprise pour créer un discours de vente (à destination des candidats) et d'évaluer avec pertinence les forces et faiblesses des candidats.

En PME

Cas très subtil, mais très intéressant, que nous écarterons assez vite pour nous focaliser sur les sujets d'hyper croissance. Il est très difficile de généraliser ces modèles puisqu'il existe un nombre de PME très important qui ne suivent pas de modèles bien connus et bien définis. Cela va d'un collectif de freelances en développement web, jusqu'aux entreprises de formation en passant par les entreprises de plomberie. Cela s'oppose aux startups SaaS par exemple qui ont des thématiques relativement similaires sur le plan des recrutements et des profils assez similaires à recruter.

Contrairement à une scaleup, l'entreprise dite PME a des besoins relativement modestes en termes de recrutement. En parallèle, les PME sont souvent rentables et incluent dans les tarifs la prestation dispensée par l'entreprise (comptables, formateurs, experts SEO, salaires des plombiers, etc.), ce qui crée parfois un sentiment d'armée de mercenaires, qui complexifie la tâche sur le volet de la gestion de crise, de la création d'une culture d'entreprise, ou bien du contrôle de la qualité des tâches effectués.

Prenons un exemple, au sein d'une entreprise de reconditionnement automobile, il est extrêmement pénible d'embaucher un carrossier. Pour autant, le dirigeant devait augmenter le volume de voitures traitées et remplacer son ancien carrossier sur le départ. Il est ici très tentant d'utiliser une entreprise qui sous-loue un carrossier ou si la situation le permet de faire appel à des intérimaires. Situation très fréquente dans les grands groupes qui mènent à des équipes quasiment exclusivement composées de consultants, dont le seul salarié du grand groupe est en fait le manager.

Le principal défi est de savoir quand internaliser une compétence externalisée. Le rythme de croissance étant généralement faible par définition, l'importance du recrutement est souvent sous-valorisée ce qui allonge en principe les processus de recrutement tout en déployant une énergie limitée pour attirer des profils.

Toutefois le principal atout de ses dirigeants s'inscrit dans leurs réseaux et dans la maîtrise totale du secteur d'activité qui permet d'avoir une excellente vision du marché, puisqu'il en sont souvent issus.

En scaleup

Par essence, le but d'une scaleup est de montrer à échelle son fonctionnement et donc de développer son fonctionnement interne en construisant des processus répliquables à échelle.

Le département recrutement n'échappe pas à cette règle. Certains experts en stratégie comparent les enjeux à ceux que rencontrent le département support client. Dans le cas du support client, la problématique est la suivante : dans un contexte d'hyper croissance (i.e. multiplier par 5, 10,

100 le nombre d'utilisateurs), comment ne pas voir une augmentation exponentielle du nombre de tickets ouverts ?

Illustrons avec un exemple. Dans une boîte de 100 utilisateurs quotidiens, on remarque que 10 tickets sont ouverts par jours et sont traités par un membre de l'équipe. Si l'entreprise passe de 100 à 10 000 utilisateurs quotidiens, on se retrouve avec une règle de trois, avec 1 000 tickets ouverts chaque jour. Comment réduire le nombre de tickets journaliers et donc intrinsèquement le nombre d'employés qui doivent les traiter ?

La même problématique se pose avec le recrutement. Sauf qu'une difficulté majeure se profile : comment réduire le rôle de l'humain sur une fonction aussi humaine que le recrutement ? Car on peut mieux réfléchir au produit technique et l'expérience utilisateur pour minimiser le nombre de tickets et détecter des patterns entre le ticket, mais cela est-il transposable au recrutement, qui encore une fois, est difficilement scalable ?

Nous rentrons ici dans le sujet qui nous intéresse et qui est le sujet de cet ouvrage.

En grands groupes

Quant aux grands groupes, nous parlons peu de ce sujet qui utilise le plus souvent les canaux d'acquisition entrants ou internes, i.e. les candidatures émises par les candidats pour un poste donné et la cooptation. Les grandes entreprises reposent beaucoup sur les candidatures entrantes du fait de leur notoriété de leur marque employeur, qui s'appuie avec d'énormes campagnes de campus management au sein des écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs. On remarque que les dynamiques de l'après-guerre, visant à promouvoir le salariat au sein de grande structure, n'ont pas encore complètement disparu. Bien que les groupes restent de très belles cartes de visites, on remarque un raccourcissement de la durée d'engagement des jeunes au sein d'entreprise, qui est un phénomène global, qui ne touche pas que les grands groupes.

Le système de cooptations est également très bien développé, ce qui permet d'avoir un flux de talents continu et très qualitatif. On voit quelques nouvelles mouvances, notamment sur la diminution de la cooptation et de la volonté d'effectuer de la cooptation. Une cause observée au sein de grands groupes bancaires, dont l'âge moyen des effectifs est vieillissant. Utiliser la cooptation sur leurs employés ramènerait, la plupart du temps, des nouveaux arrivants de la même tranche d'âge. Cela mène les équipes RH à s'interroger sur la chasse et à la remettre au goût du jour.

D'un autre côté, il existe évidemment des processus de chasse réalisés par des équipes de sourcing, toutefois cela est majoritairement réalisé pour combler les besoins de développeur, profils particulièrement pénuriques.

Prenons un exemple : les cabinets de conseils. On observe au sein de ces structures, une énorme rotation des talents sous une période de 2 à 3 ans sur environ 30% des effectifs. Ce phénomène est dû au système "Up or out" qui crée un goulot d'étranglement au niveau des arrivants. Sachant

que les systèmes de mobilités internes sont moins développés en cabinet, cela n'encourage pas les nouveaux arrivants à rester, contrairement aux grands groupes, ce qui permet à ces derniers de moins recruter en externes.

Problématique

Dans le monde du XXI^e siècle, qui évolue rapidement et est dominé par la technologie, la dynamique du recrutement a subi des transformations significatives, dont j'ai parlé dans l'introduction précédemment. L'émergence de technologies d'IA avancées, en particulier le ChatGPT, a ajouté une nouvelle dimension au processus d'embauche. Si le ChatGPT et les systèmes d'IA similaires offrent un potentiel remarquable de rationalisation et d'amélioration des processus de recrutement, ils soulèvent également une série de questions et de préoccupations essentielles. Ce mémoire scolaire explore la relation complexe entre le recrutement et les nouvelles technologies, en mettant en lumière les défis et les opportunités que des nouvelles technologies.

Comment l'intégration des nouvelles technologies dans le processus de recrutement affecte-t-elle l'avenir de l'embauche, et quelles sont les implications éthiques, pratiques et sociétales associées à cette relation en évolution ?

Ces dernières années, l'utilisation de ChatGPT et de chatbots similaires alimentés par l'IA est devenue de plus en plus répandue dans diverses industries, mais la révolution apportée par chatGPT est sans précédent : elle permet à l'homme de communiquer avec la machine avec une interface textuelle. Ces systèmes d'IA sont capables d'analyser de grandes quantités de données, d'évaluer les qualifications des candidats, et même de mener des entretiens initiaux. Par conséquent, ils ont le potentiel de rationaliser considérablement le processus de recrutement, en le rendant plus rapide, plus efficace et plus rentable pour les entreprises.

Toutefois, cette intégration de l'IA dans le recrutement n'est pas sans poser de problèmes. Les considérations éthiques sont au premier plan, car des questions se posent concernant la partialité, l'équité et la transparence du processus décisionnel piloté par l'IA. Les algorithmes d'IA renforcent-ils involontairement les préjugés existants dans les pratiques de recrutement ? Comment les organisations peuvent-elles s'assurer que le recrutement basé sur le ChatGPT reste juste et équitable ?

D'un point de vue pratique, la capacité d'adaptation des demandeurs d'emploi à ce nouveau paradigme de recrutement suscite des inquiétudes. Comment les candidats peuvent-ils naviguer efficacement dans les entretiens et dans les évaluations pilotés par ChatGPT ? Quelles compétences et stratégies seront nécessaires pour se démarquer dans un monde où les systèmes d'IA jouent un rôle important dans le processus d'embauche ?

Bien que ce ne soit pas tout à fait le sujet, sur le plan social, l'adoption généralisée de ChatGPT a des implications plus larges. Des emplois sont menacés et pose une réelle question : quelle est la valeur ajoutée de l'humain dans les tâches de production. On a longtemps pensé que les robots et la technologie remplaceraient d'abord les professions comme les livreurs, les employés libre-service, etc. Pourtant, les premiers emplois menacés à grande échelle sont en fait les professions avec un volet littéraire comme les rédacteurs, assistant juridique, enseignant, analyste, etc.

Comment cette tendance pourrait-elle avoir un impact sur les taux d'emploi, la dynamique du marché du travail et le paysage de l'emploi en général ? Certaines démographies ou industries seront-elles affectées de manière disproportionnée par l'utilisation croissante de l'IA dans le recrutement ?

Le recrutement n'échappe pas à ces règles, puisque leur métier est de sélectionner et d'être l'interface entre les candidats et l'entreprise. Cela demande une vraie réflexion pour comprendre quelle

est la valeur ajoutée d'un recruteur et comment utiliser chatGPT et les technologies émergentes pour garder un avantage compétitif. Une question supplémentaire : quel sera le rôle futur du recruteur humain et comment collaboreront-ils avec des systèmes d'IA comme ChatGPT pour garantir les meilleurs résultats possibles à la fois pour les candidats et les organisations ?

Ce mémoire se penchera sur ces questions complexes, en explorant les multiples facettes de la relation entre le recrutement et les nouvelles technologies. En examinant les avantages potentiels et les pièges de l'embauche par l'IA, nous visons à mieux comprendre les transformations qui se produisent dans le paysage du recrutement et leurs implications pour la future main-d'œuvre. Grâce à une analyse critique et à une discussion réfléchie, nous pouvons commencer à relever les défis posés par l'intégration de ChatGPT dans le recrutement tout en exploitant son potentiel pour façonner un processus d'embauche plus efficace et plus équitable.

L'histoire du recrutement moderne

L'histoire du recrutement et les profils de recruteurs

Une courte digression pour introduire le sujet, le machine learning a eu, et à continue d'avoir, d'énormes répercussions sur le monde. Aujourd'hui, le monde est pendu aux lèvres d'OpenIA pour observer l'impact du machine learning "No-code". Étant de formation d'ingénieur, j'ai la chance d'avoir quelques cours de machine learning. Le fonctionnement est assez simple : injecter de la donnée étiquetée pour entraîner un modèle, effectuer quelques tests et corriger, puis c'est "prêt à l'usage" avec des données inconnues. Si on récapitule, à partir d'éléments du passé, on utilise un modèle qui va prédire un résultat avec un pourcentage de succès. En d'autres termes, à partir du passé, on tente de prédire l'avenir. De ce fait, comment parler du futur du recrutement sans évoquer son passé ?

L'histoire du recrutement contemporain

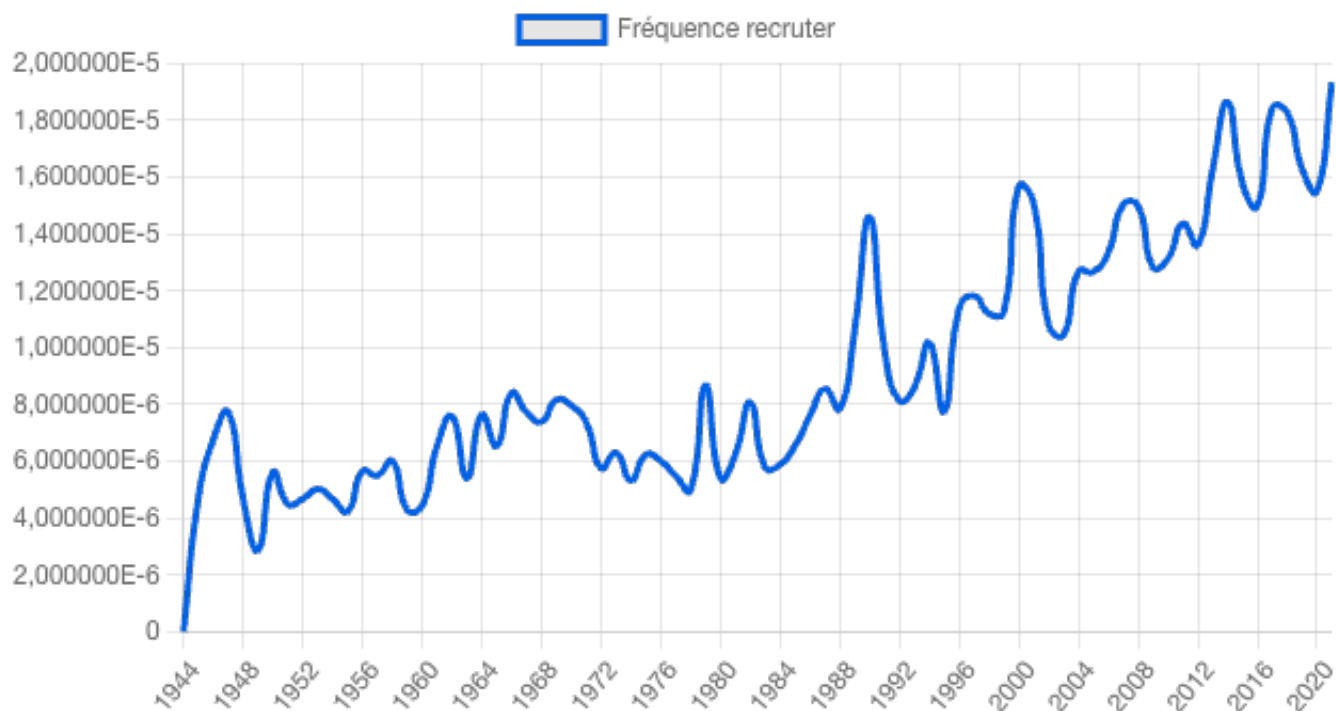
Après-guerre, l'Europe fait face à un territoire européen détruit et qui doit être reconstruit, sous l'impulsion de la Doctrine Truman, appuyé en France par Charles de Gaulle. Les entreprises du secteur privé sont encouragées à embaucher et les citoyens sont encouragés à devenir salariés des entreprises du secteur privé.

On peut s'interroger sur la racine du mot recrutement. Bien que les débats restent ouverts et des divergences soient observés, on s'accorde à rapprocher "recrutement" de "recrue" dont la définition est "soldat qui vient d'être recruté". Comme on le voit sur la figure suivante, si on croise l'utilisation du mot recrutement à la fin de la guerre et son évolution sur les décennies qui suivent, on remarque une utilisation très faible avec 1945 et une croissance exponentielle sur les années qui suivent qui coïncident avec l'établissement de la Doctrine Truman (12 Mars 1947).

Il est donc peu étonnant de trouver un mot emprunté à l'armée dans un contexte d'après-guerre et de voir son évolution augmenter même au sein du secteur privé¹.

1. cf bibliographie : Fréquence d'apparition du mot "recruter" dans Le Monde

Fréquence d'apparition du mot « recruter » dans Le Monde



Un énorme bouleversement du marché du travail réside dans la démocratisation d'internet. En 2005, cela permet à plus d'un foyer sur deux d'avoir une connexion régulière à internet. Cela implique des changements très importants. Là où le recrutement était essentiellement par réseau ou avec une proximité géographique importante, tous les territoires en France et à l'échelle du monde deviennent visibles.

Ce phénomène est accentué par l'émergence des réseaux sociaux² à partir de 2006. Il est évidemment question de LinkedIn (création en 2002) et de Facebook (création en 2004), qui est mis en relief par l'émergence des premières plateformes de jobboards. 10 ans plus tard, plus d'un Français sur deux possède au moins un réseau social. Cette mise en concurrence des territoires a accéléré et profondément fait muter le recrutement et à permis une mise à l'échelle beaucoup plus importante.

Les premiers termes de "guerre des talents" apparaissent. Le mot "guerre" n'est ici pas anecdotique. Si on reprend l'origine et le contexte qui a vu sa prolifération dans l'après-guerre ; le mot recrutement est emprunté au champ lexical de l'armée, qui ici illustre extrêmement bien la notion de mise en compétition des entreprises afin de recruter les meilleurs profils, termes sur lesquels nous reviendront plus tard.

2. cf bibliographie : d'après Christophe MANNINO, Quelle est l'histoire des réseaux sociaux ?

Un énorme changement, qui a fait s'arracher les cheveux d'un grand nombre de RH, est la crise de la COVID-21. L'accélération de la mise en compétition des différentes entreprises par internet a créé un réel bouleversement sur le plan RH et qui commençait à questionner les entreprises et leur DRH. De ce fait, dans un climat de "guerre des talents", a questionné les entreprises sur les

questions suivantes :

- Comment conserver mes talents ?
- Comment voler des talents à mes concurrents et à d'autres entreprises du secteur ?

ce qui a permis à un grand nombre de sujets d'émerger et voir ces 10 dernières années beaucoup d'entreprises sur le secteur HRTech. Cela inclut : gestion de paie automatisée, ATS, logiciels de chasse, gestion des performances, etc.

Nous reviendrons sur ces questions qui sont au centre de beaucoup d'interrogations modernes du recrutement.

Les profils de recruteurs

- Les recruteurs
- Les (hiring) managers
- L'entrepreneur
- Les investisseurs

Les recruteurs

La fonction de recruteur est très diverse. Pour élargir dans un premier temps aux RH, historiquement, les fonctions RH étaient appelées "Administration du personnel", ce qui laisse transparaître l'importance de la fonction RH dans une conception plus traditionnelle : gérer la paie, gérer les conflits, etc. Il est utile de préciser qu'historiquement peu de DRH siégeaient au sein des sphères décisionnaires. En 2012, selon une étude Deloitte et Misceo³, 43% des conseils d'administration ne prennent pas en considération les sujets RH.

Bien que le sujet sera étoffé un peu plus tard, je vous interroge sur la corrélation entre faibles préoccupations humaines au sein des comités exécutifs et la quasi-absence de femmes dans ces comités décisionnaires, tout en gardant en tête qu'une large majorité des RH sont des femmes.

En comprenant cet intérêt limité porté aux RH, resté secondaire, voire vu comme une contrainte légale, les RH n'étaient globalement pas très bien considérées, voire pas très bien payées, mais toujours mieux que les recruteurs.

Le poste de recruteurs a très longtemps été un poste placard ou tremplin. Étape indispensable pour devenir RH, au sens de la gestion interne à l'entreprise des ressources humaines. Ce fait n'est

3. cf bibliographie : d'après Charly PHAM, L'ouverture Du Conseil D'administration Aux DRH

pas anecdotique et revêt une certaine importance dans la mesure où les recruteurs sont donc des juniors ou des gens que l'on considère comme non-capable de devenir RH. Cela a pour conséquence première de dégrader et déstructurer le recrutement en le tirant vers le bas.

Nous aurons l'occasion d'en reparler, mais malgré l'importance essentielle du recrutement, le recrutement a souvent été traité par des gens peu impliqués. Plusieurs conséquences de cela :

- Absence de veille
- Peu de prise de hauteur qui mène à une stagnation des process et peu d'innovation
- Préférence pour l'opérationnel en délaissant la vision stratégie
- Le retard de la transformation digitale et de l'utilisation de la donnée

De plus, le recrutement étant une science "molle", la partie humaine, le décryptage et l'expérience ont permis de continuer à avancer avec de mauvaises pratiques et de les justifier avec des phrases comme "je suis recruteur depuis 20 ans", "je le sens bien", etc.

Malgré le volet humain, extrêmement important, le recrutement est exactement comme tous les autres pôles de l'entreprise et ne fait pas exception : le rôle du recruteur est de risquer un recrutement en diminuant un maximum les risques d'erreurs de recrutement en s'appuyant sur des éléments concrets, parfois chiffrés. Ce qu'une majorité de recruteurs ont beaucoup de mal à faire au vu du profil général dépeint juste avant.

L'entrepreneur

Malgré ce que l'on pourrait penser, et malgré ce que les dirigeants ont longtemps pensé, les chefs d'entreprise sont les premiers recruteurs de leur entreprise. C'est évidemment le cas lorsque l'entreprise est en création, mais également lors des phases de croissance et d'hyper croissance.

À plusieurs égards, l'entrepreneur early-stage assume toutes les casquettes du recrutement, de la définition des besoins, élaboration de la stratégie de recrutement, la chasse jusqu'à l'évaluation des talents.

Dans une startup, l'entrepreneur est le couteau-suisse du recrutement, souvent relativement jeune : entre 18 et 30 ans, qui vient d'une école de commerce ou d'ingénieur. Les entrepreneurs ont des profils relativement similaires aux hiring managers. Tout sur la formation, que sur l'appréhension du recrutement. Il est évidemment question de l'évaluation approximative qui se base essentiellement sur ses biais cognitifs, de la volonté d'externaliser les fonctions rébarbatives et à faible valeur ajoutée, de peu ou ne pas définir les besoins de recrutement, un manque de process et de connaissances des bonnes pratiques de recrutement.

L'absence de veille et les faibles évolutions des bonnes pratiques de recrutement a permis à de mauvaises pratiques de se diffuser, voire pire d'être reproduite par des juniors. Les entrepreneurs ne font pas exception et absorbent, parfois, de mauvaises pratiques de recrutement.

Beaucoup d'entrepreneurs interviewés aiment recruter. Quand j'ai disséqué leurs propos, ils aiment

faire passer des entretiens. Bien que nous en reparlerons, les postures prises en entretiens sont rarement axés sur le candidat, mais plus sur le poste et l'entreprise à l'instant donné, tout en essayant de piéger ou d'évaluer le candidat.

En parallèle, les entrepreneurs prennent peu de temps pour définir les processus, définir les besoins du poste et la chasse de talents. Pour beaucoup d'entrepreneurs, cela prend racine dans la philosophie entrepreneuriale, qui vise à itérer très rapidement et construire par itération, et par la charge de travail de l'entrepreneur, qui voyant un sujet "simple", se pose peu de questions et se prépare peu. J'ai eu à plusieurs reprises cette phrase "je sais poser la question de 3 qualités 3 défauts et challenger mon interlocuteur, à partir de là ça va bien se passer".

C'est pourtant bien le rôle de l'entrepreneur de définir des processus clairs et efficaces de recrutement pour assurer la pérennité, voire l'hyper croissance, de l'entreprise.

Malgré ces pratiques, on a vu émergé ces dernières années des entrepreneurs convaincus de l'importance du recrutement et plus impliqués pour apprendre. Cela a mené certains entrepreneurs au résultat inverse, à force de penser le recrutement comme crucial, l'entrepreneur ne délègue rien et assure tout, tout seul, ce qui évidemment amène l'entrepreneur à n'avoir qu'un avis et donc peu poser des problématiques.

L'investisseur

Les investisseurs sont souvent une mine d'or en termes de recrutement. Pas forcément en termes de processus, de méthodologie ou de bonnes pratiques de recrutement. En revanche, ils possèdent un très grand réseau souvent très bien entretenu ainsi que de longues expériences lors de l'évaluation des talents. Ce réseau est souvent mis à disposition des entrepreneurs afin de trouver les profils à très forte valeur ajoutée.

Bien que les investisseurs ne soient pas toujours les plus alertes en termes de bonnes pratiques, les fonds d'investissement en capital risque, du fait de leur activité, travaillent, de plus en plus, avec un réseau d'experts qui, eux, auront une connaissance fine et peuvent guider l'entrepreneur lors de sa priorisation des tâches.

Les hiring managers

Les hiring managers, i.e. les managers des équipes, sont une pierre angulaire des recrutements, puisqu'ils veulent embaucher une personne pour travailler directement avec eux.

L'entrepreneur peut être le hiring manager dans le cas d'une entreprise de moins de 10 personnes. Nous parlions de la charge importante de l'entrepreneur, le même problème se matérialise chez le hiring manager : il a trop de travail et "est sous l'eau", expression rémanente pour qualifier leur

bande passante. Cet engorgement justifie souvent la faible implication du hiring manager au sein des processus de recrutement.

J'ai observé à plusieurs reprises de hiring manager dans les entretiens de recrutement, ils sont très souvent, à la manière de l'entrepreneur, dans une posture d'évaluation plus que de compréhension du candidat, qui souvent reste superficielle, s'attarde sur des détails hyper techniques et qui ne permet pas d'avoir une opinion globale.

De plus les hiring manager sont très peu impliqués pour diverses raisons dans les processus de chasse, alors qu'ils ont beaucoup à apporter.

Les pratiques de recrutement

Les pratiques de recrutement

Généralité

Quelques mots à présent sur les pratiques de recrutement. Nous allons diviser le recrutement sous les thématiques suivantes, qui nous serviront de base pour le développement futur et qui sont très largement inspirées par le découpage d'Antoine FREYSZ dans son livre *Comment recruter les meilleurs*¹ :

- La stratégie de recrutement & la collecte des besoins
- L'acquisition de candidats
- L'évaluation des profils
- L'onboarding des talents

L'idée est de disséquer les différentes étapes ci-avant avec le prisme d'innovation et de l'utilisation des nouvelles technologies. Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur les généralités pour expliquer la ségrégation et introduire les notions clé.

Bien que ce sujet sera étoffé, un court mot sur l'utilisation de la donnée. La donnée est la clé pour construire et adapter les processus de recrutement comme on pourrait construire un processus de conversion en marketing.

La stratégie de recrutement

C'est le problème numéro 1 de toute entreprise a très longtemps été "Comment obtenir plus de candidats?", qui, selon Geoff SMART, auteur de *WHO*², mène à se détourner de la vraie question : "Qui dois-je recruter?". A définir une stratégie de recrutement fiable au plus proche des besoins réel de l'entreprise.

1. cf bibliographie : d'après Antoine FREYSZ, La méthode pour recruter les meilleurs

2. cf bibliographie : d'après Geoff SMART & Randy STREET, WHO

Un exemple assez parlant d'une startup edTech d'une dizaine de personnes. Le dirigeant a testé des publicités payantes pour la promotion de son école, voyant un sujet chronophage et une bande passante faible, il a décidé d'engager un junior pour s'occuper entre autres de cette thématique, ce qui a mené à une expérience peu concluante, alors qu'un expert SEM a tout de suite réglé le problème et a augmenté les performances de campagnes.

"Ai-je besoin d'un profil touche-à-tout qui va pouvoir évoluer de façon transverse et apprendre rapidement à gérer des ads?", "Ai-je besoin d'un expert SEM pour organiser les campagnes et voir si les publicités sont un canal intéressant?". En un mot : "De qui ai-je besoin?".

La stratégie de recrutement est un enjeu clé. Il permet de définir l'intégralité de ce qui va se passer lors d'un recrutement. Deux grands éléments sont à distinguer :

- La généralité et le socle des processus de recrutement
- La stratégie déployée pour chaque poste

Socle des processus de recrutement

Il s'agit sûrement de la phase la plus cruciale pour la croissance de l'entreprise : créer un meta-modèle de processus de recrutement. Ce sujet est généralement géré par les DRH, Head of TA, Head of Talent. L'essence de ce travail est d'uniformiser les pratiques de recrutement pour éviter des disparités, maximiser l'efficacité des processus de recrutement et garantir une expérience candidat qui permettra de convaincre un candidat de rejoindre votre entreprise.

- Comment organiser la définition des besoins lorsque quelqu'un veut recruter ?
- Comment organiser les entretiens et prédéfinir les scripts et la méthodologie d'interview ?
- Comment s'organiser l'acquisition de candidats et quels outils sont à la disposition des gens qui chasseront ?
- Comment organiser un suivi des postes ouverts ?
- Quelles gestions systématiques pouvons-nous mettre en place pour faciliter le travail opérationnel des recruteurs ?

Stratégie déployée pour chaque poste

Bien que les processus de recrutement doivent être formalisés en amont, chaque recrutement est différent et demandera aux recruteurs de faire preuve d'initiative afin d'aller chercher le meilleur talent, là où il est. Cela mène de façon intrinsèque d'adapter chaque recrutement tout en conservant une cohérence globale.

Concrètement cela inclut :

- La prise de besoins auprès des hiring manager
- La définition des canaux d'acquisition
- La rédaction des templates & la méthodologie de chasse
- Les cas pratiques

Toujours pour parler de l'utilisation de la donnée, nous allons évoquer la méthodologie OKR. Dans le cadre de la définition de la stratégie de recrutement, il est crucial qu'une méthodologie type OKR soit en place, ne serait-ce que pour mesurer l'impact de votre nouvelle recrue par rapport à son prédécesseur ou le reste de son équipe ou bien énoncer de façon clairement quels sont les objectifs à atteindre sur ce poste pour qu'un candidat puisse se projeter.

L'acquisition de candidats

Malgré ce qui a été annoncé un peu plus tôt, "Qui" est une excellente question, qui est nécessaire, mais pas suffisante. En effet, acquérir des candidats reste une tannée pour beaucoup de recruteurs qui ont du mal à trouver le profil qu'ils recherchent.

Comme en marketing, deux grandes façons d'obtenir des candidats : les attendre ou les chercher. De façon très historique, les recruteurs ont beaucoup attendu les candidats, mais la révolution d'internet et le progrès des outils informatiques et des réseaux sociaux ont permis de développer une approche de chasse de talents.

Les recruteurs s'accordent quasiment tous à dire qu'il ne faut pas mettre tous ces oeufs dans le même panier, toutefois, une préférence assez marquée se distingue en startup : la chasse. Idéal pour une entreprise en création (donc avec une marque employeur relativement faible), ce qui permet d'aller chercher l'exact profil et de s'émanciper des candidatures entrantes, sur lesquels les entreprises ont peu de pouvoir. Beaucoup de recruteurs considèrent les candidatures entrantes comme "de moins bonne qualité".

Un travail qui est sous-estimé par les entreprises, mais généralement très bien exploité par les meilleurs cabinets de chasseurs de tête est celui de l'exploration du marché, afin de comprendre et d'utiliser les acteurs de votre industrie pour trouver des talents, là où ils sont dans l'optique de pouvoir les débusquer.

L'évaluation des profils

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'évaluation des profils était, et dans beaucoup de cas reste, un sujet traité de façon trop superficielle dans la plupart des entreprises dans la mesure où la plupart des entrepreneurs ou des hiring manager recrutent selon leur instinct et non selon des éléments rationnels collectés lors d'une interview méthodique et rigoureuse.

Les recruteurs les plus expérimentés privilégieront toujours des questions comme "Pourquoi?" et "Comment avez-vous fait cela?" qui s'enchaînent en cascade afin de se faire une image mentale du travail et des expériences à partir d'une première liste de questions génériques, dont nous parlerons un peu plus tard.

L'onboarding des talents

Il s'agit sûrement d'un des enjeux qui est très largement sous-estimé par les entreprises en forte croissance et qui mène à un départ anticipé des talents et qui s'inscrit dans une thématique sociale émergente : celle de la rétention. Les générations précédentes ont un rapport au travail très différent et ont pour coutumes de rester beaucoup plus longtemps dans une entreprise qu'aujourd'hui. Selon une étude d'Opinion Way³, 48% des 18-30 ans occupent leur premier CDI pendant moins d'un an et si on élargit aux travailleurs la durée où un salarié reste dans la même entreprise est de 4 ans et demi.

Quelques pistes de réflexions que nous regarderons un peu plus tard, mais qui permettent d'apporter quelques éléments de réponses :

- Dans un monde de plus en plus mondialisé et qui évoluent rapidement, les travailleurs veulent évoluer et ne veulent pas s'inscrire dans une routine dans un monde où les entreprises sont de plus en plus mises en concurrence.
- On remarque que les jeunes travailleurs ne souhaitent plus axer leur vie autour de leur vie professionnelle, mais obtenir un équilibre de vie professionnelle et de vie personnelle.
- L'essor de l'entrepreneuriat et du freelance permet aux jeunes de travailler avec un mode plus flexible et plus indépendant.
- Les réseaux sociaux ont également mis en place une économie de l'attention et une culture du "zap", ce qui facilite la transition et rend la rétention des talents beaucoup plus difficile.

Ce constat pose une vraie question sur la rétention des talents. Une des pierres angulaires pour la majorité des recruteurs interviewés est l'intégration des talents : comment faciliter l'intégration, la promotion et la mobilité interne ?

Ces deux derniers sujets sont passionnants, mais sortent du scope du recrutement, et de ce fait nous ne les mentionneront quasiment pas dans la suite. Toutefois, pour donner quelques billes de réflexion et creuser ce sujet : la mobilité interne et les schémas de promotions sont au coeur de la structuration RH des startup - scaleup, car, contrairement aux grands groupes qui ont une facilité naturelle, au vu de leur taille, à organiser une rotation de talent, ce n'est pas le cas des entreprises de 50 à 300 salariés. Au-delà du nombre de postes et de la répartition géographique, les grands groupes ont un autre avantage : ils ont des process solidement construits, ce qui permet, par exemple, de muter un commercial vers du marketing sans trop de souci, puisque l'équipe est déjà bien organisée et possède de solides processus, ce qui n'est clairement pas le cas des scaleup, d'autant qu'elles sont dans une optique de sur-performance pour générer de l'hyper croissance.

En ce qui concerne l'onboarding, le sujet est relativement simple à petite échelle, i.e. dans une entreprise de 10 à 50 personnes, mais comporte un risque majeur : laisser les individus s'intégrer ou intégrer leur futur collègue.

3. d'après Welcome To The Jungle, Premier emploi : Combien de temps faut-il réellement y rester ?

Un exemple d'une startup interviewé pour illustrer peut être intéressant. Vous avez une équipe de 10 personnes dont les recrutements ont permis de créer une équipe soudée qui se base sur quelques personnes qui fédèrent le groupe, mais que se passe-t-il si ces quelques personnes partent ou ne sont plus en capacité de fédérer une équipe de 100 personnes ?

La question est, in fine, comment construire des processus d'intégration qui permettent à des fonctions de garantir une bonne intégration et non à des individualités ? Mais ce sujet sort du cadre de mémoire et appartient aux pratiques RH internes.

L'organisation des équipes

L'organisation des équipes

Lorsque l'on parle de l'organisation des équipes, plusieurs choix sont possibles :

- Modèle centralisé
- Modèle décentralisé
- Modèle d'externalisation
- Modèle hybride

Souvent lors de l'évolution des processus de recrutement un schéma revient fréquemment :

1. Centralisation des processus de recrutement réalisé par les fondateurs, qui peut s'appuyer sur des chasseurs de tête pour apporter un flux de candidats.
2. Décentralisation des processus de recrutement aux équipes
3. Re-centralisation des processus de recrutement réalisé par des professionnels du recrutement.
4. Externalisation des besoins de recrutement

Modèle centralisé

Dans ce modèle, l'équipe de recrutement est regroupée en un seul département centralisé. Cette équipe gère l'ensemble du processus de recrutement pour l'ensemble de l'entreprise. Ce modèle peut favoriser une uniformité dans les processus et les critères de recrutement.

Cette organisation est souvent mise en place au sein de structures en croissance (scaleup) ou bien structurées sur la plan RH (grands groupes).

Modèle fonctionnel

Dans ce modèle, les équipes de recrutement sont divisées en fonction de l'étape du processus de recrutement. Il peut y avoir des équipes spécifiquement dédiées au sourcing, à l'évaluation, à l'entretien, etc. Chaque équipe se concentre sur son expertise particulière.

Un excellent parallèle peut être fait avec le marketing, dont le recrutement a puisé sa structuration. Le but est d'organiser le recrutement selon un entonnoir de conversion marketing où le prospect est remplacé par un candidat. Par exemple :

- Les sourceurs pour gérer la partie de recherche des talents
- Les hirings managers pour l'évaluation
- Les chargés de recrutement dans l'optique de suivre et d'être l'interface des candidats lors des processus de recrutement
- Les People Ops pour s'occuper de l'intégration et du closing des talents.

Dans toutes les plus grands scaleup : Doctolib, ContentSquare, Malt, BackMarket, Mirakl, etc., ce mode de fonctionnement est adopté. En plus de cette organisation souvent les recruteurs sont divisés par domaine de compétences. Par exemple, dans beaucoup de licornes, les équipes de recrutement sont multiples, qui se déclinent souvent selon les recruteurs Tech et les recruteurs go-to-market ou business.

Modèle décentralisé

Contrairement au modèle centralisé, le modèle décentralisé implique la délégation des responsabilités de recrutement aux différents départements ou équipes de l'entreprise. Chaque équipe gère ses propres besoins en recrutement. Cela peut permettre une adaptation plus fine aux besoins spécifiques de chaque équipe, mais peut également manquer d'efficacité en termes de standardisation et très généralement manque de cadre et de process.

Modèle de recrutement par projets

Ce modèle est utilisé pour des besoins spécifiques et temporaires. Une équipe de recrutement est constituée pour un projet ou une campagne de recrutement spécifique, puis est dissoute une fois le projet terminé.

Ce type d'organisation est très fréquente au sein de grands groupes. Le sujet est d'embaucher pour une durée définie des consultants ou des freelances pour effectuer des missions dans l'entreprise à un moment précis sans pérenniser ce genre de compétences.

Modèle hybride

Ce modèle combine différents aspects des modèles précédents pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise. Par exemple, certaines tâches peuvent être externalisées tout en maintenant des équipes internes pour les étapes critiques du processus.

Le choix du modèle d'équipe de recrutement dépend des objectifs, de la culture et de la taille de l'entreprise. Certaines entreprises optent pour des modèles flexibles et évolutifs qui peuvent s'adapter à mesure que l'entreprise se développe et change. Quel que soit le modèle choisi, l'objectif principal est d'attirer et de sélectionner les meilleurs talents pour soutenir la croissance et la réussite de l'entreprise.

L'impact du recrutement

L'impact du recrutement

Avant de parler de chatGPT et des nouvelles technologies, il est important de comprendre l'impact du recrutement dans une structure en hyper croissance.

Le recrutement est autant un cercle vicieux que vertueux. Le grand défi que chaque entrepreneur veut atteindre pour son entreprise : construire une équipe constituée uniquement avec des "numéros 10" pour mener l'entreprise à ses objectifs. On qualifie souvent ces talents de A-Player. Geoff SMART, dans son livre *WHO*¹, donne la définition suivante :

Définition A-Player

Les talents qui ont 90% de chance de réaliser les tâches que 10% des candidats pourront mener à bien.

Le premier sujet est évidemment la performance sur le sujet de prédilection. Quand on parle de performance, il est crucial que l'intégralité des postes de l'entreprise soient constituée des meilleurs à leur niveau, i.e. sur un poste donné. Pour un C-level, le raisonnement est très naturel, mais qu'en est-il pour des postes dont la valeur paraît moins importante ? Par exemple les techniciens de surface, des mécaniciens, les livreurs, etc.

Ils sont tout autant cruciaux, prenons l'exemple d'une startup de réparations de scooter à domicile. Les fondateurs ont recruté 3 mécaniciens. Sur les 3 recrutements, 2 ont été extrêmement bénéfiques, quant au 3ème mécanicien, il y a eu certains problèmes, qui ont mené à des insatisfactions clients et donc une perte de CA pour l'entreprise. Dans le même temps, les 2 autres mécaniciens ont recruté chacun un alternant et commencent à déléguer certaines tâches pour évoluer sur d'autres missions.

1. cf bibliographie : d'après Geoff SMART & Randy STREET, WHO

Cet exemple illustre la spirale vertueuse des bons recrutements. Les meilleurs attirent les meilleurs et permettent à l'entreprise d'avancer plus rapidement en surmontant les obstacles.

Au-delà de la performance, cela permet de diminuer les temps de management à long terme. Dans la mesure, où beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à déléguer, il arrive que le fondateur se retrouve à micro-manager son équipe. Le micro-management sur le long terme est très chronophage et plus d'ajouter une charge mentale à l'entrepreneur.

Au-delà de ces deux aspects, les meilleurs sont attirés par les meilleurs environnements. En recrutant des profils moyens ou mauvais :

- Vous augmentez vos temps de management
- Vous augmentez les risques de départs des meilleurs
- Vous nuisez au développement et au moral des équipes
- Vous aurez les périmètres des salariés qui évolueront peu et donc diminuerez les prises d'initiatives.

De ce fait, le recrutement des profils de votre entreprise est cruciale. La seule question qu'il est important de se poser est :

- combien de temps y passer ?
- Les nouvelles technologies peuvent-elles permettre de réduire ce temps passé ?

Basée sur des pratiques de très belles licornes françaises comme Doctolib, BlablaCar, Payfit et quelques autres, 4 grandes étapes phares se distinguent pour effectuer un bon recrutement :

- Définir du besoin
- Sourcer les meilleurs profils
- Evaluer les candidats
- Closer les candidats les plus intéressants

Définir du besoin

La première étape du recrutement consiste à définir clairement les besoins de l'entreprise en matière de recrutement. Cela implique de travailler en étroite collaboration avec le hiring manager (responsable du recrutement) pour comprendre en détail le poste vacant. Les aspects importants à considérer comprennent les responsabilités du poste, les compétences requises, les qualifications, l'expérience souhaitée, la culture de l'entreprise, et les objectifs à court et à long terme. L'importance de cette étape réside dans le fait qu'elle établit les bases pour toutes les étapes suivantes. Une mauvaise définition du besoin peut entraîner des erreurs coûteuses dans le recrutement.

Sourcer les meilleurs profils

Une fois que les besoins ont été clairement définis, il est temps de rechercher des candidats potentiels. Cette étape implique de diffuser des offres d'emploi, de rechercher des CV dans des bases de données, de recourir à des réseaux professionnels et sociaux, et même d'explorer des talents passifs qui ne cherchent pas activement un emploi. L'objectif est de créer un bassin de candidats qualifiés. L'importance de cette étape réside dans le fait qu'elle permet d'identifier un large éventail de candidats parmi lesquels les meilleurs peuvent être choisis.

Evaluer les candidats

L'évaluation est une étape critique où l'on examine attentivement les candidats pour déterminer s'ils sont compatibles avec le poste vacant. Cela peut inclure des entretiens en personne, des entretiens téléphoniques, des tests de compétences, des vérifications de références et des évaluations de la culture de l'entreprise. L'objectif est de mesurer les compétences, l'expérience, la personnalité et la capacité du candidat à s'intégrer dans l'équipe. L'importance de cette étape réside dans le fait qu'elle garantit que seuls les candidats qualifiés et adaptés progressent dans le processus de recrutement.

Closer les candidats les plus intéressants

Une fois que le candidat idéal a été identifié, il est temps de finaliser l'embauche. Cela implique de négocier l'offre d'emploi, de discuter des avantages, de s'assurer que les attentes du candidat correspondent à celles de l'entreprise, et de conclure un contrat d'embauche. L'importance de cette étape réside dans le fait qu'elle permet de garantir que le candidat accepte effectivement l'offre d'emploi et devienne un membre précieux de l'organisation.

Chacune de ces étapes est cruciale pour un processus de recrutement réussi. Elles doivent être menées avec soin et attention aux détails pour s'assurer que l'entreprise embauche les meilleurs talents qui contribueront à la croissance et au succès de l'organisation. Un échec à l'une de ces étapes peut entraîner des coûts importants et des conséquences négatives pour l'entreprise.

La collecte des besoins

La collecte des besoins

Généralités

Lorsqu'une entreprise entreprend un processus de recrutement, il est essentiel de commencer par collecter les besoins du responsable du recrutement, également connu sous le nom de "hiring manager" en anglais. Le hiring manager est la personne qui supervise la nouvelle embauche et sera directement responsable de la performance et de l'intégration du nouvel employé au sein de l'équipe. La collecte des besoins du hiring manager est une étape fondamentale pour garantir le succès du processus de recrutement.

Compréhension des besoins spécifiques de l'équipe

Le hiring manager est le mieux placé pour comprendre les besoins spécifiques de son équipe. Chaque équipe a ses propres défis, objectifs et exigences en matière de compétences. En collectant ses besoins, on s'assure que le candidat sélectionné sera capable de répondre aux besoins immédiats de l'équipe.

Toutefois les recruteurs ont une valeur ajoutée énorme pour aider le hiring manager à comprendre l'état du marché du recrutement. Comme nous l'indiquons en introduction, il n'est pas rare pour un hiring manager de vouloir un "mouton à 5 pattes", techniquement introuvable sur le marché à un prix abordable pour une startup en croissance.

D'expérience de recruteurs interviewés, beaucoup de critères viennent naturellement, mais ne sont pas toujours des musts have. Il est ainsi possible de relativiser un certain nombre de critères. Cela permet d'éviter un nivellement par le bas, tout en prenant compte de l'état de cette typologie, parfois rare, du candidat souhaité.

Prenant un exemple, une équipe d'une startup qui s'implantait aux Etats-Unis pour éditer un logiciel de cybersécurité, cherchait un développeur Haskell, langage de programmation fonctionnel fondé sur le lambda-calcul et la logique combinatoire, pour soulager l'unique développeur de l'application, équivalent du CTO. Toutefois, le salaire moyen d'un développeur Haskell est de l'ordre de 120 000\$ annuel en plus d'une tension très forte sur les développeurs Haskell. Afin de désengorger au plus vite l'actuel développeur du logiciel, il a été décidé de prendre un profil junior, sans formation Haskell imposée, à qui l'entreprise payerait des formations pour apprendre au plus vite ce langage et désengorger d'ici 6 à 9 mois l'actuel développeur et, en parallèle, payer de façon anecdotique un freelance Haskell.

Alignement avec la stratégie de l'entreprise

Le hiring manager a une vision globale de la stratégie de l'entreprise et sait comment la nouvelle embauche contribuera à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Collecter ses besoins garantit que le recrutement est aligné sur la direction stratégique de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours évident pour les RH au sein d'entreprise de plus grande taille, qui peuvent manquer d'une vision détaillée de l'importance stratégique de telle ou telle équipe par rapport à ses homologues.

Identification des compétences clé

Identification des compétences clé : Le hiring manager peut identifier les compétences et les qualités spécifiques qui sont essentielles pour réussir dans le poste vacant. Cela peut inclure des compétences techniques, des compétences interpersonnelles ou des traits de caractères particuliers. La collecte de ces informations aide à cibler les candidats qui correspondent le mieux au poste.

Économie de temps et de ressources

En collectant les besoins du hiring manager dès le début du processus de recrutement, on évite de perdre du temps et des ressources à examiner des candidatures qui ne correspondent pas aux attentes. Cela permet de concentrer les efforts sur les candidats qui ont le plus de chances de réussir.

Amélioration de l'expérience candidat

Amélioration de l'expérience candidat : lorsque le processus de recrutement est bien aligné sur les besoins du hiring manager, il en résulte une expérience positive pour les candidats. Les candidats voient que l'entreprise est organisée et qu'elle prend en compte leurs besoins.

On utilise régulièrement l'expression "Qui se ressemble s'assemble". Elle peut ici s'appliquer. Sur l'exemple des développeurs, les développeurs ont souvent une culture très particulière, qualifiée régulièrement de culture geek. Il est parfois dur pour les RH de comprendre le paradigme des candidats à attirer. Les échanges entre le hiring manager et le recruteur permet d'avoir une meilleure vision de comment attirer le profil cible et de procurer la meilleure expérience au candidat.

Réduction du turnover

En recrutant des candidats qui répondent aux besoins spécifiques du hiring manager, on réduit le risque de mauvais ajustement culturel ou de désaccord sur les attentes du poste, ce qui peut contribuer à réduire le turnover.

L'impact de l'IA

Les outils d'intelligence artificielle peuvent avoir beaucoup de champs d'application lors de la prise des besoins pour un recrutement pour réduire le temps passé sur des tâches à faible valeur ajoutée.

L'entretien avec les hiring manager

Comme évoqué avant, le recruteur passe un moment avec les hiring manager pour les aider à accoucher de leur besoin réel. L'application de ChatGPT permet ce genre de choses, i.e. créer une conversation avec un hiring manager tout en alimentant ChatGPT avec les données du marché ainsi que les précédents de recrutements de l'entreprise afin de cibler et de collecter l'information à destination des recruteurs.

Toutefois, le recruteur a une plus-value sur le marché et la connaissance du marché, c'est donc une utilisation théorique, qui n'a pas été mis en pratique au sein de startup, car cela déshumaniserait une grande partie la prise de besoin.

En quittant un instant le cadre du recrutement, on voit beaucoup de startups se lancer sur l'utilisation de ChatGPT en tant qu'interface avec les clients en tant qu'IA conversationnelle, ce qui permet d'avoir une conversation avec une personne assumée par chatGPT sur le fond et avec une voix de synthèse pour la forme, qui se rapproche d'un échange avec un vrai humain. Il ne serait pas étonnant de voir des champs d'application de ces procédés pour le recrutement et en particulier pour le hiring manager et pré-qualifié les besoins de recrutement sans pour autant avoir besoin d'un recruteur humain à ce sujet, d'autant qu'il serait possible d'insérer dans chatGPT des études du marché du recrutement très précise, ce qui permettrait d'avoir de très grandes connaissances marché, bien meilleure que celle des recruteurs, généralement spécialisés sur une verticale du marché du recrutement.

Cela pourrait se décliner sur plusieurs points :

- Analyse de la culture d'entreprise
- Chatbots pour les interviews préliminaires de prise de besoin
- Recommandation de compétences
- Assistance à la rédaction de descriptions de poste
- Recommandations de candidats en temps réel

L'offre d'emploi

Généralités

Création de l'offre d'emploi

Après avoir discuté de la scorecard, nous pouvons directement aborder la création d'une offre d'emploi. La scorecard, est quant à elle, un outil d'évaluation des performances qui joue un rôle crucial dans la définition des besoins de l'entreprise, mais n'intègre aucune notion marketing. L'offre d'emploi est le dual public de la scorecard et qui permet aux candidats de comprendre le contenu de la scorecard et les enjeux de l'entreprise.

La création d'une offre d'emploi revêt une importance considérable, que l'on peut comparer à l'inbound en marketing. Cette offre constitue la première impression que l'entreprise donne aux candidats potentiels. Elle doit non seulement attirer l'attention, mais aussi susciter un intérêt authentique pour le poste et l'entreprise elle-même. Elle doit refléter la culture et les valeurs de l'entreprise pour permettre un premier filtrage des candidats sans intervention humaine.

Il s'agit de bien plus qu'une simple liste de responsabilités et de qualifications qui servent à énumérer les compétences requises, mais également la philosophie du candidat, bien que d'autres garde-fous soient présents dans la suite du processus d'entretiens.

Il ne s'agit pas pour autant de mentir ni de vendre à tout prix l'entreprise. Cela pourrait décevoir les candidats une fois en poste, élément très fréquent chez les développeurs qui quittent au bout de 6 mois certaines startups, car la mission réelle n'était pas celles que les recruteurs ont vendues, mais nous y reviendrons un peu plus tard. D'autant que certaines licornes françaises ont souffert de leur politique attractive et de leur cadre de travail, puisque des gens venaient pour le cadre de travail et non les valeurs. Il est donc essentiel de bien réfléchir à la tournure des offres d'emploi.

En quelques mots, voici quelques bonnes pratiques, recommandées par Antoine FREYSZ¹ :

- Décrivez le poste, sa position dans l'organigramme et le périmètre de responsabilité incluant (si pertinent) la taille de l'équipe à diriger.
- Communiquez un ou deux objectifs précis et long terme du poste.
- Listez les compétences requises en étant très précis sur les 2 ou 3 critères indispensables.
- Restez plus souple sur les compétences d'importance moindre pour ne pas vous fermer à trop de candidats.
- Évitez de lister des compétences évidentes pour des postes clé (par exemple, l'autonomie).

Je vous propose de regarder 2 annonces d'offre d'emploi et de les comparer. Dans un premier temps, regardons d'abord le début de l'annonce pour illustrer la partie "Vendre son entreprise", puis on regardera la description du poste.

Pour cet exemple, j'ai repris sur LinkedIn une offre d'emploi que j'ai modifié pour garantir l'anonymat de l'entreprise, que nous nommerons Tech.

Poste de directeur Marketing

Poste de directeur marketing

Tech en quelques mots

Tech est une start-up de logiciel B2B Saas française créée en 2017.

NB : La mission est exprimée, mais manque d'impact et de portée.

La société édite des logiciels dans le domaine du marketing de la communication et des ventes. Nous vendons essentiellement aux équipes marketing et communication des grandes entreprises et nous développons rapidement vers les cibles de taille intermédiaire et les ETI. Dans le cadre de notre développement, nous cherchons à recruter des profils dans des domaines variés : marketing, Vocabulaire commercial, finance et développement technique.

NB : Ce sont des contenus généraux qui pourraient convenir à tout type d'entreprise

Tech connaît une très forte croissance avec 2 000 clients qui utilisent nos services. Forts de ces premiers résultats, nous envisageons d'ouvrir des bureaux à l'international pour conquérir de nouveaux marchés.

NB : on voit peu un caractère orienté « action »

Nous avons connu une croissance de notre chiffre d'affaires de plus de 100 % en 2021 et avons des moyens importants pour développer notre produit et nos capacités de distribution.

À contrario, nous avons extrait une fiche de poste de l'entreprise Indy. Un certain nombre d'élé-

1. cf bibliographie : d'après Antoine FREYSZ, La méthode pour recruter les meilleurs

ments permettent de comprendre les bonnes pratiques en la matière et permettent de mettre à contribution ces conseils.

Poste de CMO

Indy recherche son CMO, membre de l'équipe de direction

Indy en quelques mots

Notre ambition : simplifier la vie de millions d'indépendants en automatisant leur comptabilité

NB : [mission et ambition claires](#)

Indy, c'est la comptabilité repensée pour les indépendants. Depuis 2016, Indy propose aux indépendants une application vraiment simple et un service client aux petits soins, le tout à prix accessibles.

NB : [le métier est expliqué clairement](#)

Indy multiplie chaque année sa croissance par 3 et aujourd'hui plus de 40 000 indépendants automatisent leur comptabilité avec notre solution.

Notre croissance exceptionnelle s'appuie sur deux piliers fondamentaux : un produit intuitif et bien pensé, et une importance très forte accordée à la qualité de notre service client.

NB : [il s'agit d'une expression des valeurs de l'entreprise qui permet au candidat de mieux de projeter.](#)

En 4 ans, nous avons levé 46 millions d'euros auprès d'investisseurs prestigieux tels que Kerala, Alven et Singula. L'équipe se compose de 180 indies venant d'horizons et de parcours variés. Notre culture d'entreprise prône la prise d'initiative, la bienveillance et la transparence. Chacun d'entre nous y est attaché et nous faisons tout pour la préserver, en accompagnant au mieux nos nouvelles recrues !

Notre objectif : créer une entreprise profondément humaine dans laquelle il fait (vraiment) bon travailler.

Pour aller plus loin, tu peux écouter cet épisode du podcast « Dans la tête d'un CEO » avec Côme.

NB : [utilisation de vidéos/podcasts/ photos qui permettent de transmettre plus d'émotions et de personnalisation.](#)

Maintenant, regardons le coeur névralgique de l'annonce : la description du poste. Commençons avec l'annonce de l'entreprise Tech.

Poste de directeur Marketing

Poste proposé et profil recherché

Directement rattaché au président de Tech, vous gérerez les activités commerciales France et encadrerez les équipes de commerciaux de la zone.

Faisant preuve d'une parfaite autonomie, vous proposerez et exécuterez l'ensemble de la stratégie commerciale et atteindrez les objectifs fixés par la direction générale.

NB : paragraphe qui manque de précision et ne renvoie pas une atmosphère valorisante et challengent

Le candidat aura les expériences suivantes :

- minimum 10 ans d'expérience
- une expérience de management réussie
NB : imprécision sur le critère clé (management) qui génère des candidatures non-pertinentes
- l'expérience de direction commerciale, de direction de secteur ou de business unit
- une expérience sectorielle (SaaS et / ou industrie logiciel) est un réel plus.
- fortes capacités analytiques et d'organisation
- appétence pour le déploiement de process et d'outils techniques
- autonomie.
NB : critère peu pertinent qui n'est pas quantifié et baisse la perception de la séniorité

Je passe à la description du poste de Indy.

Poste de CMO

Indy recherche son CMO, membre de l'équipe de direction

Description du poste

Le poste comprend l'ensemble des sujets marketing établir une marque et un positionnement clairs, bâtir la stratégie d'acquisition puis assurer son déploiement canal par canal, optimiser la conversion, développer le CRM et le lead nurturing... Nous avons des millions d'utilisateurs potentiels avec des profils différents : des professions médicales aux architectes, des avocats, des freelances et des artisans : l'enjeu marketing est passionnant !

NB : Descriptif de l'enjeu de la fonction

L'objectif : assurer une croissance minimale de x2 chaque année | Le poste fait partie du comité de direction et est au cœur de la société L'équipe actuelle compte 10 personnes.

NB : objectif de poste précis

Profil recherché

Nous recherchons un profil très ambitieux, avec minimum 10 ans d'expériences à succès en direction marketing ou général, une personne ultra-motivée pour intégrer notre équipe de direction et participer à la définition de la stratégie d'Indy.

Le candidat a les expériences suivantes :

- au moins 5 ans d'expérience comme CMO en start-up (minimum Series B ou 20 M€ de revenu)
- expérience complète du marketing : positionnement, segmentation conversion, acquisition... ; ° une expertise sectorielle est un plus, mais n'est pas obligatoire.
- profil ayant obligatoirement évolué dans des situations de très forte croissance.
- profil entrepreneur, fortes capacités analytiques ; expériences réussies du déploiement d'outils tech : CRM, e-mailing, de ciblage.

NB : souplesse sur les critères non-obligatoires

L'impact de l'IA

L'utilisation de modèles de langage comme GPT dans la rédaction d'offres d'emploi offre une opportunité précieuse d'améliorer l'efficacité et la qualité de ces annonces. Généralement, les recruteurs prennent une ancienne fiche de poste de l'entreprise d'un poste similaire et l'adaptent sur certains points, mais globalement retouche peu.

De nombreux anciens DRH travaillant au sein de top VCs utilisent ChatGPT pour rédiger les offres d'emplois des recrutements à très fortes valeurs ajoutées sur les postes de C-level.

GPT peut générer des descriptions de poste détaillées et persuasives en quelques minutes, en prenant en compte les détails spécifiques du poste, les compétences requises, les responsabilités et les avantages offerts par l'entreprise. Il peut également aider à maintenir la cohérence et la clarté dans le langage utilisé, ce qui contribue à une communication professionnelle et engageante avec les candidats potentiels. De plus, en utilisant GPT, les recruteurs peuvent économiser du temps précieux, en leur permettant de se concentrer davantage sur des tâches à forte valeur ajoutée telles que l'évaluation des candidatures et les entretiens. Dans l'ensemble, l'intégration de GPT dans la rédaction d'offres d'emploi peut optimiser le processus de recrutement, tout en garantissant que les descriptions de poste sont attrayantes et informatives pour les candidats.

Un autre point est très intéressant, c'est celui du paradigme candidat, bien que les recruteurs soient verticalisés sur des professions précises, il n'est pas toujours évident de savoir comment attirer les candidats et savoir ce qui va leur plaire ou leur déplaire, notamment sur l'approche, dont nous parlerons un peu plus tard, mais aussi sur la parité et la perception de l'offre d'emploi en fonction du genre. ChatGPT est tout à fait capable de faire des propositions selon un cahier des charges définies en amont.

Concrètement nous avons discuté particulièrement avec les équipes TA des départements recrutement de 2 licornes françaises (Qonto et Doctolib, qui continuent d'avoir un bon rythme de croissance malgré la période de tension des financements). De ces interviews, nous avons synthétisé une méthodologie balbutiante pour encadrer le travail des recruteurs selon les points suivants :

Titre du poste :

- "Pouvez-vous suggérer un titre de poste percutant pour un directeur de la communication ?"
- "Proposez un titre de poste approprié pour un spécialiste en expérience utilisateur."
- "Trouvez un titre engageant pour un développeur full-stack senior."

Responsabilités clé :

- "Élaborez sur les principales responsabilités d'un gestionnaire de projet informatique."
- "Détaillez les tâches essentielles d'un directeur des opérations."
- "Fournissez une liste complète des fonctions d'un représentant commercial."

Compétences requises :

- "Quelles compétences techniques doivent posséder un analyste financier ?"
- "Identifiez les compétences interpersonnelles nécessaires pour un gestionnaire de relations client."
- "Quelles compétences en gestion de projet sont essentielles pour un chef de projet ?"

Qualifications et expérience :

- "Donnez des détails sur les qualifications requises pour un poste de directeur des ventes."

- "Quelle expérience précédente est nécessaire pour un poste de chercheur en intelligence artificielle?"
- "Quels diplômes sont préférables pour un consultant en stratégie d'entreprise?"

Objectifs du poste :

- "Exposez les objectifs à court terme d'un analyste de données junior."
- "Précisez les résultats attendus d'un responsable marketing après un an de travail."
- "Expliquez les missions de base d'un directeur des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise."

Culture d'entreprise :

- "Intégrez la culture axée sur l'innovation d'une entreprise technologique dans la description de poste pour un ingénieur logiciel."
- "Comment refléter la culture d'équipe d'une entreprise dans la description d'un poste de gestionnaire de projet?"
- "Incorporez la culture centrée sur la diversité et l'inclusion d'une organisation dans la description de poste d'un responsable des ressources humaines."

Environnement de travail :

- "Décrivez l'environnement de travail et les attentes de mobilité pour un consultant en gestion du changement."
- "Quelles sont les conditions de travail pour un poste de technicien de laboratoire dans une entreprise pharmaceutique?"
- "Présentez les avantages du travail à distance pour un poste de développeur web."

Rémunération et avantages :

- "Détaillez la rémunération de base et les bonus pour un poste de directeur financier."
- "Listez les avantages sociaux, y compris l'assurance-maladie et la retraite, pour un poste de gestionnaire des avantages sociaux."
- "Expliquez les opportunités d'avancement et les primes de performance pour un poste de chef de produit."

Langue et ton :

- "Utilisez un langage professionnel et engageant pour rédiger une description de poste pour un avocat d'entreprise."
- "Adoptez un ton convivial et informatif pour décrire un poste de représentant du service client."
- "Utilisez un langage technique approprié pour un poste de développeur de jeux vidéo."

Appel à l'action pour les candidats :

- "Terminer la description de poste d'un directeur marketing en encourageant les candidats à postuler immédiatement."
- "Incluez une invitation à postuler pour un poste de gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement."
- "Terminez la description de poste d'un ingénieur en sécurité informatique en expliquant comment les candidats peuvent soumettre leur candidature."

L'utilisation de ChatGPT et d'autres modèles de langage similaire a ouvert de nouvelles opportunités passionnantes dans divers domaines, mais il est également essentiel de reconnaître leurs limites et les possibles dérives qui peuvent en découler. Voici un long texte qui explore en détail les limites de l'utilisation de ChatGPT et les préoccupations liées aux dérives potentielles :

Manque de Compréhension du Contexte :

L'une des principales limites de ChatGPT est son manque de compréhension approfondie du contexte. Il peut générer des réponses en fonction des informations immédiates fournies, mais il peut avoir du mal à saisir la signification globale ou à se souvenir des informations précédentes dans une conversation. Cela peut entraîner des réponses inappropriées ou inexactes.

Propension aux Biais :

ChatGPT apprend à partir de grandes quantités de données textuelles disponibles en ligne, ce qui signifie qu'il peut refléter les biais présents dans ces données. Il peut involontairement générer des réponses qui sont sexistes, racistes, ou discriminatoires, mais également des biais cognitifs plus diffus comme ne recruter en startup que des hommes blancs entre 25 et 35 ans issus des meilleures écoles de commerce et d'ingénieurs.

Incapacité à fournir des raisonnements cohérents :

Bien que ChatGPT puisse générer des réponses qui semblent cohérentes à première vue, il lui manque une véritable capacité de raisonnement. Il ne peut pas expliquer pourquoi il propose une réponse particulière, ce qui le rend inadéquat pour des tâches nécessitant une réflexion complexe et demande tout de même à l'interlocuteur de bien comprendre le sujet pour éviter des propos dénués de sens qui pourraient porter préjudice à l'entreprise lors de la publication de l'offre.

Vulnérabilité aux Manipulations :

ChatGPT peut être influencé par les questions ou les instructions fournies. Cela signifie qu'il peut être exploité pour générer des réponses partisans ou trompeuses, ce qui est particulièrement préoccupant dans le contexte de la désinformation en ligne.

Production de Contenu Inapproprié :

Parfois, ChatGPT peut générer du contenu inapproprié, offensant ou choquant. Cela peut survenir lorsque des utilisateurs posent des questions inappropriées ou donnent des instructions abusives.

Cela demande donc un énorme effort du recruteur pour cerner, analyser et reformuler ces questions pour arriver à un résultat cohérent. C'est donc à ce moment qu'intervient un besoin pour former les recruteurs, et plus largement les équipes, à l'utilisation de ChatGPT pour permettre une utilisation éclairée.

Plusieurs questions restent actuellement sans réponse, faut-il former les équipes ? Faut-il ajouter des experts de chatGPT au sein de chaque équipe ?

Une fois ces éléments en place, l'offre d'emploi peut être diffusée sur les canaux appropriés pour attirer des candidats qualifiés. Le processus de recrutement se poursuit avec l'évaluation des candidatures, les entretiens et finalement la sélection du candidat idéal.

La diversité et l'inclusion en recrutement

La diversité et l'inclusion en recrutement

Après avoir exploré les éléments essentiels de la rédaction des offres d'emploi, il est crucial de plonger maintenant dans un aspect tout aussi vital du recrutement moderne : la promotion de la diversité et de l'inclusion. Dans le monde en constante évolution de la technologie, les entreprises se trouvent confrontées à la nécessité de repenser leurs approches traditionnelles pour attirer et retenir des talents dans un environnement de plus en plus concurrentiel. L'intégration de la diversité et de l'inclusion dans les profils tech devient ainsi un impératif incontournable pour les entreprises désireuses de prospérer et d'innover.

Dans ce nouveau chapitre, nous explorerons comment les entreprises du secteur tech abordent la question de la diversité et de l'inclusion dans leur processus de recrutement. Alors que l'IA continue de remodeler notre manière de recruter et d'évaluer les candidats, nous sommes confrontés à des défis passionnants. Comment l'IA peut-elle être utilisée pour identifier les candidats issus de milieux divers et sous-représentés ? Peut-elle aider à éliminer les biais dans le processus de sélection ? Ou au contraire, risque-t-elle de renforcer les préjugés existants ? Ces questions sont cruciales alors que nous cherchons à équilibrer les avantages de l'automatisation avec la nécessité de garantir un recrutement équitable et inclusif. Tout au long de ce chapitre, nous plongerons dans les bonnes pratiques et dans les tendances émergentes qui aident à façonner un paysage tech plus inclusif, offrant ainsi un aperçu précieux pour les recruteurs et les entreprises qui aspirent à rester à la pointe de l'industrie.

La problématique

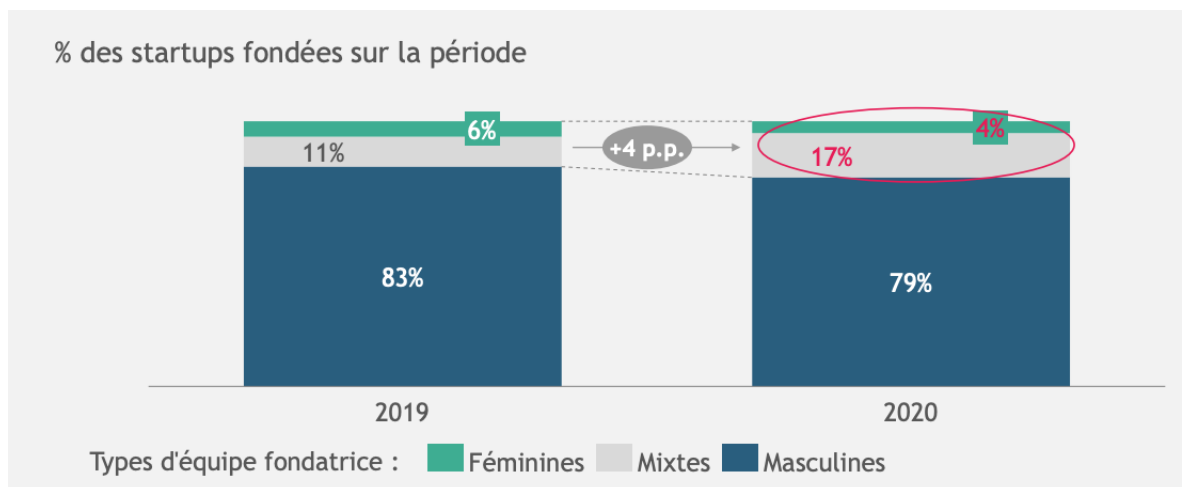
Un sujet d'une simplicité évidente, mais dont la progression reste fondamentalement lente : la représentation des talents féminins dans le domaine de la technologie.

La diversité au sein des équipes tech est un problème bien identifié et préoccupant pour de nombreux acteurs du secteur. Bien que des améliorations en termes de parité et d'égalité hommes-

femmes soient observées à l'échelle mondiale, elles ne sont pas encore suffisantes.

Quelques chiffres clé

Pour prendre du recul par rapport au domaine tech, une étude du BCG¹ a mis en évidence les disparités entre hommes et femmes dans la création et le financement de start-ups sur une période de deux ans. Bien que le nombre d'équipes fondatrices mixtes ait augmenté, les statistiques continuent à susciter des inquiétudes.



Il est intéressant à mettre en parallèle ces faits avec la parité au sein des équipes de fonds d'investissement. Le BCG² s'interroge sur l'impact de la parité au sein de ces équipes sur la proportion de femmes entrepreneuses qui ont réussi à lever des fonds, peut-être parce que leur interlocuteur financier était une femme.

Cela nous amène à une question simple : y a-t-il une corrélation entre l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes stratégiques et de la présence accrue de femmes au sein des équipes gérées ? Et si c'est le cas, quelle en est la raison ?

L'écosystème tech : où en sommes-nous ?

Actuellement, seulement 18,5 % des managers des équipes digitales sont des femmes³. Les stéréotypes associés au secteur tech sont bien connus :

- un jeune homme blanc asocial
- passionné de codage depuis son enfance
- amateur de jeux de rôle comme Donjons et Dragons

1. cf bibliographie, d'après BCG SISTA, baromètre SISTA x CNum x BCG

2. cf bibliographie, d'après BCG SISTA, baromètre SISTA x CNum x BCG

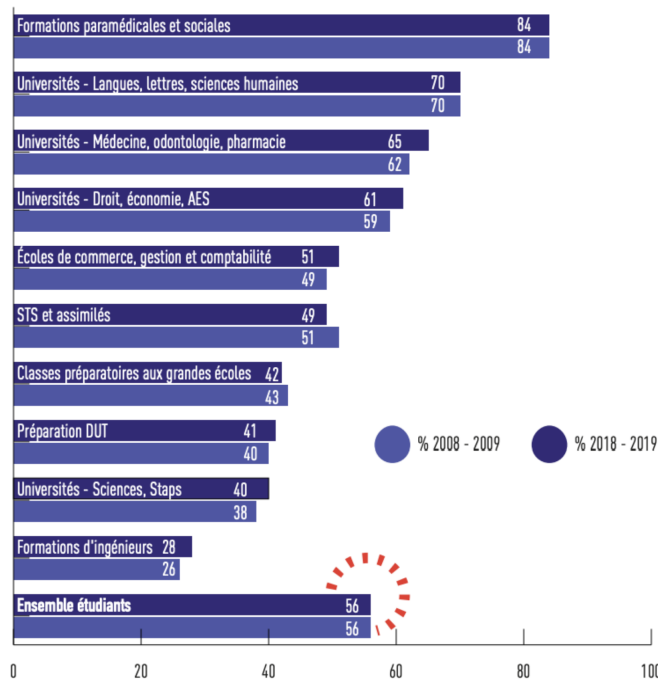
3. cf bibliographie, d'après Nathalie DEPRET, Femmes et numérique : pourquoi encore si peu de parité en France

— fan de Star Wars et du Seigneur des Anneaux

C'est précisément ici que se situe le cœur du problème. Alors que les talents masculins commencent à coder dès le collège en moyenne, les talents féminins apprennent à coder principalement dans les écoles d'ingénieurs, ce qui les rend moins impliquées dans la culture geek. À cela, s'ajoute souvent un syndrome de l'imposteur persistant, accompagné d'un désir de travailler sur des projets concrets et tangibles.

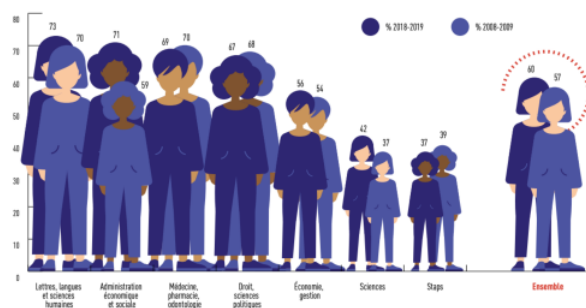
Bien entendu, il est essentiel de prendre en compte le nombre de femmes inscrites dans les programmes d'ingénierie en informatique. La parité a toujours été une problématique au sein des filières STEM (Sciences, Technologies, Ingénierie, Mathématiques) de l'enseignement supérieur, comme le révèlent des études du ministère de l'enseignement supérieur⁴ :

Part des femmes dans l'enseignement supérieur



4. cf bibliographie, d'après le Ministère de l'enseignement supérieur de la Recherche et de l'innovation, Vers l'égalité femmes-hommes ?

Part des femmes diplômées en cursus master



Il est également courant d'observer le syndrome de la "bonne élève" chez les femmes, qui ne postulent à une offre que si elles possèdent 70 à 80 % des compétences requises.

Cependant, il est possible de réussir. C'est le cas d'organisations telles que 42, un établissement d'autoformation en programmation qui a atteint un équilibre homme-femme remarquable en termes d'attrait pour les profils féminins. Depuis mai 2021, 42 affiche un impressionnant taux moyen de 46 % de candidatures féminines⁵.

Il est donc légitime de se demander quels sont les moyens mis en œuvre par 42 pour attirer autant de profils féminins. Cette réussite découle en partie de la politique initiée par Sophie Viger⁶, qui a permis de faire passer le pourcentage de candidatures féminines de 7 % en 2017 à 46 % en 2021.

Des raisons de promouvoir la parité

Pourquoi chercher la parité ? C'est une excellente question. La parité pour la parité, pourquoi pas ? Mais quels sont les avantages concrets d'une équipe mixte ?

Avant de répondre à cette question, il est essentiel de comprendre que nous assistons à un changement de paradigme en matière de recrutement. Auparavant, les recruteurs n'étaient pas nécessairement des professionnels du recrutement : le recrutement était souvent considéré comme une étape incontournable pour devenir responsable des ressources humaines, voire même parfois comme un échec de carrière. En conséquence, le recrutement a parfois été négligé, la culture d'entreprise a souvent été mise de côté, et le bien-être personnel des candidats a été oublié, ce qui a entraîné des

5. cf bibliographie : d'après Maryse GROS, L'Ecole 42 réussit à attirer les femmes

6. cf bibliographie, d'après Christèle SOLIS, 42 lance un appel à toutes les femmes : « tentez l'aventure et venez coder ! »

équipes moins cohésives et donc moins efficaces.

Comprendre ces nouveaux paradigmes du recrutement

Après cette parenthèse, revenons à notre sujet. Certaines personnes estiment que l'égalité hommes-femmes est en marche et ne souhaitent pas s'engager dans une lutte pour l'égalité. Cependant, les chiffres parlent d'eux-mêmes, de nombreuses femmes continuent de subir des violences physiques et psychologiques. Nous avons évoqué les disparités dans les filières scientifiques. Les jeunes étudiantes ont besoin de modèles et doivent se sentir légitimes pour poursuivre leurs aspirations.

Au-delà des débats idéologiques, il existe un véritable intérêt à mélanger les équipes en termes d'innovation. Tout comme la diversité culturelle, la parité stimule la créativité et apporte une multitude d'opinions divergentes pour aborder tous les aspects d'un problème. Prenons l'exemple de la ceinture de sécurité, un produit conçu par des hommes pour des hommes. Elle ne s'adapte pas bien aux morphologies féminines, sans parler des femmes enceintes. Les assurances et les mutuelles, conçues principalement par des hommes, ne couvrent pas les produits d'hygiène féminine, comme les tampons. Une fois de plus, un produit conçu par des hommes pour des hommes.

Une étude d'Urban Linker⁷ montre que les femmes restent en moyenne de 20 à 30 % plus longtemps au sein des équipes tech, ce qui constitue un avantage considérable pour les recruteurs. Cela signifie 20 à 30 % d'efforts en moins à long terme. Cela renforce également l'image de cohésion en interne et favorise une meilleure atmosphère de travail.

Un dernier argument ? Les femmes apportent souvent des compétences comportementales, comme l'empathie, l'écoute, la sensibilité, l'organisation et le respect des délais, qui sont moins développées chez leurs homologues masculins. Ces compétences sont essentielles, car on oublie souvent que la programmation n'est pas une activité individuelle, mais une véritable discipline de groupe. Tout cela contribue à maintenir un environnement bienveillant et dynamique au sein de l'équipe tech.

Des pistes d'amélioration

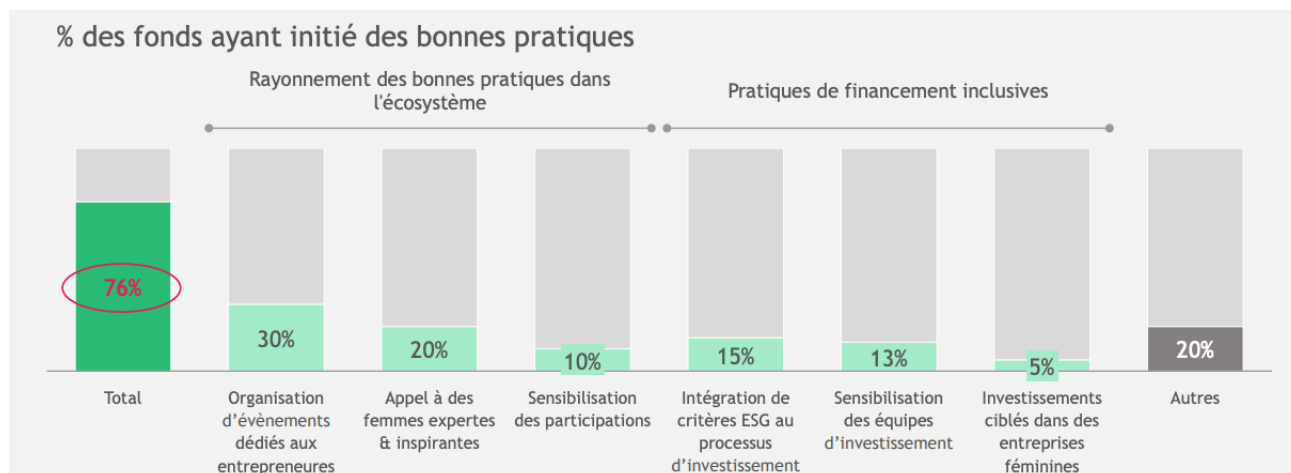
Comme nous l'avons mentionné précédemment, les femmes sont sous-représentées au sein des équipes tech. Cependant, certains acteurs du secteur parviennent presque à atteindre l'équilibre hommes-femmes. Il est donc intéressant de s'inspirer de leur travail pour comprendre les meilleures pratiques en matière de recrutement en vue d'approcher la mixité.

En reprenant l'étude précédemment évoquée du BCG⁸ concernant l'évolution des profils féminins au sein des fonds d'investissement, l'objectif est de comprendre les actions entreprises pour s'en inspirer et mettre en place de bonnes pratiques au sein de vos équipes tech.

7. cf bibliographie : d'après Marie VERCHERE, Les avantages de la parité dans une équipe technique et comment y arriver

8. cf bibliographie, d'après BCG SISTA, baromètre SISTA x CNum x BCG

Voici un diagramme qui illustre ce processus :⁹ :



Gestion de la performance

Si vous êtes convaincu qu'il faut tendre vers la parité au sein des équipes tech, c'est une excellente nouvelle. Cependant, avant de modifier quoi que ce soit pour atteindre cet objectif, il est essentiel de faire un état des lieux pour comprendre ce qui peut être amélioré et définir des indicateurs clé pour mesurer le retour sur investissement des actions entreprises. Il est impensable d'intervenir sur quelque chose que l'on n'a pas mesuré au préalable.

Il est donc impératif d'analyser votre processus de recrutement pour en extraire des indicateurs pertinents et précis. Vous devez avoir une vision de type "entonnoir marketing". Un processus de recrutement doit être observé de la même manière qu'un processus de conversion de prospects. Vous devez disposer d'indicateurs de performance clé (qui entre, qui sort, quel pourcentage, etc.), faute de quoi vous serez aveugle et votre processus de recrutement continuera de comporter des lacunes qui pourraient vous faire passer à côté de talents exceptionnels.

Voici un autre schéma qui illustre ce processus :¹⁰ :

Ces indicateurs ne doivent pas se limiter à la signature du contrat, mais doivent également suivre les talents tout au long de leur évolution au sein de l'entreprise. Vous pouvez, par exemple, suivre la durée pendant laquelle les employés restent dans l'entreprise, ce qui vous permettra de comprendre si la vision présentée aux candidats lors du processus de recrutement correspond à la réalité de l'entreprise.

9. cf bibliographie, d'après Diane DE ROQUEFEUIL, Comment Theodo a doublé le nombre de développeuses en moins de 6 mois ?

10. cf bibliographie, d'après Diane DE ROQUEFEUIL, Comment Theodo a doublé le nombre de développeuses en moins de 6 mois ?



L'analyse des taux de conversion est une étape essentielle pour comprendre comment les candidates progressent (ou non) à travers le processus de recrutement. Il s'agit d'évaluer à quel stade du processus les femmes peuvent être plus susceptibles de se retirer ou de ne pas avancer. ChatGPT peut être une aide précieuse pour cette analyse.

Grâce à de précieuses interviews avec des licornes françaises, comme Qonto et Doctolib, voici quelques pratiques en termes de recrutement en utilisant l'IA. Le sujet global est d'insérer de la donnée issue de l'ATS via des prompts à ChatGPT pour ensuite moduler les réponses tout en dirigeant les réponses grâce à l'interface textuelle.

ChatGPT peut être programmé pour examiner les données de recrutement, y compris les entretiens, les évaluations techniques, les offres d'emploi, etc. L'IA peut repérer des tendances spécifiques qui indiquent des points de friction potentiels. Par exemple, il pourrait détecter que les femmes ont tendance à abandonner après l'entretien technique, tandis que les hommes passent avec succès à l'étape suivante.

ChatGPT peut également aider à identifier les facteurs sous-jacents qui pourraient contribuer à ces points de friction. Cela peut inclure des questions liées à la communication, à la flexibilité du travail, à la culture de l'entreprise, à la rémunération ou à d'autres éléments. L'IA peut analyser les commentaires des candidates, les réponses aux sondages et d'autres données pour déterminer ce qui pourrait être en jeu.

Une fois que ChatGPT a identifié les points de friction et les facteurs sous-jacents, il peut générer des recommandations pour l'amélioration. Par exemple, s'il apparaît que de nombreuses candidates expriment des préoccupations concernant la flexibilité du travail, l'IA pourrait suggérer d'ajuster les politiques de télétravail ou de mieux communiquer sur la politique existante.

Après avoir apporté des modifications au processus de recrutement en réponse aux recommandations de ChatGPT, l'IA peut continuer à surveiller les taux de conversion. Cela permet de mesurer

l'efficacité des changements apportés et de s'assurer que les problèmes identifiés sont effectivement résolus.

L'analyse des taux de conversion ne doit pas être une opération ponctuelle. ChatGPT peut être utilisé de manière continue pour affiner et améliorer le processus de recrutement au fil du temps. Cela garantit que votre entreprise s'efforce en permanence d'optimiser l'expérience des candidates, en particulier celles issues de groupes sous-représentés.

En fin de compte, l'utilisation de ChatGPT pour analyser les taux de conversion peut vous aider à identifier les obstacles spécifiques qui empêchent les profils féminins de progresser dans le processus de recrutement. Cela vous permet de prendre des mesures ciblées pour créer un processus plus inclusif et équitable, tout en renforçant votre capacité à attirer et à retenir des talents diversifiés au sein de votre équipe tech.

Problème de visibilité

La question de la visibilité est complexe. Cela renvoie à la question récurrente de l'acquisition de talents. Plusieurs solutions sont envisageables :

- Utiliser des plateformes de recrutement pour diffuser vos offres à un public de talents. Par exemple, Welcome to the Jungle, JobTeaser, etc.
- Faire appel à des cabinets de recrutement spécialisés pour trouver des profils correspondant à vos besoins. Par exemple, BlueCoder, Ignition Program, Urban Linker, etc. Cette approche peut impliquer l'utilisation de processus de recrutement externalisés (RPO) ou le recours à des travailleurs indépendants.
- Mobiliser les ressources internes de votre département marketing pour créer des campagnes de recrutement pertinent qui sauront engager le réseau de votre entreprise.
- Mettre en place une stratégie de cooptation pour attirer des talents similaires à ceux de votre équipe actuelle, avec les éventuelles dérives que cela peut engendrer.

Problème d'attractivité

Nous avons mentionné précédemment le syndrome de la "bonne élève", qui consiste à ne postuler que si l'on possède 70 à 80 % des compétences requises. Les femmes semblent plus susceptibles de souffrir de ce syndrome que les hommes. Il est donc crucial, si vous souhaitez progresser vers la parité, de réduire les détails dans vos descriptions de poste susceptibles de décourager les femmes à postuler. Voici quelques suggestions :

- Utilisez des titres de poste non genrés. Il peut s'agir de choses aussi simples que l'anglicisation du descriptif général en remplaçant "développeur" par "ingénieur logiciel", ce qui permet une identification plus simple et universelle.
- Utilisez des descriptions factuelles de ce qui sera effectué dans le poste, plutôt que de demander des compétences dès le départ. Il ne s'agit pas de réduire l'exigence en matière de compétences des candidats, mais de se concentrer sur les faits et les données concrets et mesurables, sans adopter une approche agressive.

- Permettez aux candidats d'accéder à une base d'informations où ils peuvent en apprendre davantage sur l'entreprise et sa culture, et veillez à ce que ces informations soient constamment mises à jour. Cela permet aux candidats de se préparer aux entretiens en toute sérénité.

Comment rédiger une description de poste ?

De nombreuses entreprises, telles que Le Wagon ou 42, organisent des événements pour sensibiliser et véhiculer une image positive auprès des candidates. Cette approche a porté ses fruits, car ces entreprises ont réussi à créer une culture d'entreprise similaire à celle d'une start-up. L'idée est d'attirer des femmes qui s'interrogent sur les questions de parité en leur fournissant du contenu et de la valeur sur des sujets qui les intéressent. Cela les incitera à postuler pour vos postes. Les sujets possibles sont variés, mais ils doivent utiliser les ressources de votre entreprise et impliquer les femmes qui y travaillent pour être cohérentes avec l'événement que vous organisez. Il est crucial que les candidates puissent se projeter au sein de votre équipe en rencontrant d'autres femmes dans le processus de sélection.

Si vous faites face à des problèmes de sous-représentation des femmes dans votre entreprise, il est essentiel de prendre des mesures pour favoriser la diversité et l'inclusion. Cela inclut la révision de votre processus de recrutement, l'élaboration de descriptions de poste plus inclusives, la sensibilisation aux problèmes de genre au sein de l'entreprise et la promotion d'une culture d'entreprise qui valorise la diversité. La parité au sein des équipes tech n'est pas seulement une question d'équité, mais aussi un moyen d'améliorer la créativité, l'efficacité et la rentabilité de votre entreprise.

Nous pouvons reprendre l'analyse faite au chapitre précédent et se focaliser uniquement sur la question "Comment rendre mon offre plus attractive pour les talents féminins?". De façon très sommaire, il s'agit de s'interroger à chaque étape du processus de recrutement sur comment le rendre plus inclusif et l'IA peut apporter un grand nombre d'idée et faciliter la prise de décision.

En conclusion, la parité hommes-femmes au sein des équipes tech est un défi important, mais les avantages en valent la peine. En prenant des mesures pour favoriser la diversité et l'inclusion, vous pouvez attirer davantage de femmes talentueuses dans le domaine de la technologie et créer une culture d'entreprise plus innovante et équilibrée. Cela profitera à votre entreprise à long terme en améliorant sa créativité, son efficacité et sa rentabilité.

La diffusion de l'offre d'embauche

La diffusion de l'offre d'embauche

La transition entre la rédaction des offres d'emploi et leur publication avec l'utilisation de chatGPT représente un tournant significatif dans le processus de recrutement contemporain. Alors que les entreprises traditionnelles dépendaient largement des compétences humaines pour créer des descriptions de poste attrayantes et informatives, l'introduction de l'intelligence artificielle, telle que chatGPT, a révolutionné cette étape cruciale du processus. Cette transition marque le passage d'une approche manuelle et souvent subjective à une méthode automatisée qui optimise la rédaction des offres, en utilisant l'analyse de données et le traitement du langage naturel pour atteindre un public plus large et pertinent. Dans ce chapitre, nous explorerons en détail comment chatGPT et d'autres technologies similaires ont remodelé la manière dont les entreprises créent et diffusent leurs offres d'emploi, offrant ainsi des avantages significatifs en termes d'efficacité, d'objectivité et d'impact dans le monde du recrutement moderne.

L'importance de la diffusion stratégique des offres d'emploi dans le contexte du recrutement moderne est cruciale, et l'intégration de technologies comme chatGPT joue un rôle de plus en plus central dans cette dynamique. La diffusion stratégique ne se limite plus simplement à publier une annonce sur un site web ou une plateforme de recherche d'emploi. Elle englobe désormais une série de pratiques visant à maximiser la visibilité de l'offre, à attirer un pool de candidats diversifié et à garantir que les postulants potentiels correspondent aux critères requis et se rapproche de plus en plus du marketing et les sujets sont traités de façon plus sérieuse. Les entreprises dépensent beaucoup plus pour les budgets de recrutement.

Recommandations de plateformes de diffusion

ChatGPT peut analyser en profondeur les caractéristiques de chaque offre d'emploi et les comparer aux avantages offerts par différentes plateformes de recrutement en ligne. En utilisant des données historiques, il peut recommander les plateformes les mieux adaptées à un poste spécifique en se basant sur des critères tels que le type de poste, la localisation géographique, le secteur d'activité et la concurrence existante. Cette approche de recommandation permet de cibler plus efficacement

les candidats potentiels, d'optimiser les ressources et de maximiser la visibilité de l'offre.

Optimisation pour les médias sociaux

Les médias sociaux sont devenus un canal de recrutement essentiel, mais leur utilisation efficace nécessite une adaptation au langage et à la culture spécifiques de chaque plateforme. ChatGPT peut générer des versions optimisées de l'annonce pour les médias sociaux, en utilisant des formats plus adaptés comme les publications sur LinkedIn, Twitter ou Facebook. Il peut également suggérer des hashtags pertinents pour élargir la portée de l'offre d'emploi auprès de publics spécifiques.

L'impact des mots-clés dans la visibilité des offres

Il est très important de préciser que l'on voit de plus en plus d'entreprise investir sur des posts sponsorisés pour attirer les talents, de la même façon que l'on paie des publicités sur des réseaux comme LinkedIn pour acquérir des prospects. En ce sens, ChatGPT excelle dans la compréhension du rôle des mots-clés dans le référencement des offres d'emploi, qui souvent est très complexe à comprendre, bien que des sites comme Ubersuggest existent. Il peut analyser les tendances actuelles en matière de mots-clés et suggérer ceux qui sont les plus pertinents pour attirer l'attention des candidats. L'optimisation des mots-clés garantit que l'offre d'emploi est bien classée dans les résultats de recherche, améliorant ainsi sa visibilité.

Mesures de suivi pour évaluer l'efficacité de la diffusion

Une fois que l'offre d'emploi est diffusée, il est essentiel de suivre sa performance. ChatGPT peut recommander des métriques clés à surveiller, telles que le nombre de vues, le taux de clics, le taux de conversion, et bien d'autres. Il peut également aider à l'interprétation des données en fournissant des analyses préliminaires pour évaluer l'efficacité de la diffusion. Cette information permet aux recruteurs d'ajuster leur stratégie en temps réel pour optimiser les résultats.

Un point de vigilance

Chose importante à prendre en compte lors de l'utilisation des données générées par des modèles tels que chatGPT est la qualité des informations fournies. Bien que ces modèles puissent générer du texte de manière impressionnante, ils ne sont pas infaillibles et peuvent parfois produire des informations incorrectes ou biaisées.

Il est essentiel de vérifier systématiquement les données générées par ces modèles, de croiser les informations avec des sources fiables, et de faire preuve de discernement. Les utilisateurs doivent être conscients des limitations du modèle et des risques associés à l'acceptation aveugle de ses sorties.

Par ailleurs, l'acuité des données générées par chatGPT peut être influencée par la qualité des données d'entraînement sur lesquelles le modèle a été formé. Si les données d'entraînement contiennent

des biais ou des inexactitudes, cela peut se refléter dans les réponses générées.

Gardons ce point à l'esprit, mais en résumé, chatGPT excelle dans la fourniture de connaissances marché, grâce à sa capacité à analyser la stratégie tout en offrant une orientation précieuse. Cette polyvalence se manifeste par sa compétence à analyser les tendances, à recommander des stratégies et à guider les décisions de manière subtile et éclairée, tout en étant capable de s'adapter rapidement aux besoins changeants de l'entreprise.

La chasse de talent

Pourquoi chasser ?

En parallèle de la diffusion d'une offre d'emploi sur des canaux comme les jobboard, il est essentiel, par la plupart des recruteurs auxquels j'ai pu parler, de chasser. Plusieurs avantages se distinguent, que nous allons étoffer dans ce chapitre.

Il faut garder en tête que les gens qui connaissent votre startup sont peu nombreux, et quasiment aucune chance que LE profil que vous cherchiez s'y trouve. Compter uniquement sur les gens qui vous connaissent est un pari risqué.

La chasse de talents permet aux recruteurs de cibler des professionnels qualifiés qui peuvent ne pas être activement à la recherche d'un emploi. Grâce à la scorecard définie en amont, vous aurez une vision claire sur le profil exact. Il s'agira ensuite de fouiller au sein de votre industrie ou en dehors pour trouver cette personne.

De façon traditionnelle, les personnes les plus proches de votre entreprise sont les meilleures cibles. Il est question des fournisseurs, de clients, de concurrents, etc. Cela a plusieurs avantages, dont le plus important est le transfert de confiance. Dans la mesure où les acteurs cités ci-avant ont déjà eu l'occasion de côtoyer votre entreprise et sont, à priori, satisfait du travail réalisé.

Le recrutement par cooptation au sein de ce micro-cosmos permet d'augmenter la qualité des profils et la fluidité de vos recrutements, toutefois ce processus est difficilement scalable, car très humain comme méthodologie.

Accès à un vivier de talents plus large

La chasse de talents permet aux recruteurs de cibler des professionnels qualifiés qui peuvent ne pas être activement à la recherche d'un emploi. Cela élargit considérablement le vivier de candi-

ats potentiels, offrant ainsi une meilleure chance de trouver des candidats hautement qualifiés et expérimentés.

Réduction du délai de recrutement

La chasse de talent permet d'augmenter de façon simple le nombre de candidats rentrant dans vos processus de recrutements. Dans la plupart du temps, les recrutements se divisent en sprint de recrutement qui permet d'alimenter le pipe de candidat. Lorsque la base de candidat s'épuise, il faut chasser de nouveaux et démarrer un nouveau sprint.

Or si un sprint se termine, il faut mécaniquement repartir pour un cycle de recrutement classique ce qui allonge la durée de recrutement, et par extension, éloigne la date où le profil à recruter sera opérationnel dans son équipe. Si on reformule, cela empêche le bon développement de l'équipe et donc diminue la performance de l'entreprise.

En chassant des talents, les entreprises peuvent réduire le "hiring time", temps nécessaire pour pourvoir un poste vacant en augmentant le nombre de profils qui rentrent au sein des processus de recrutement. De plus, les candidats identifiés peuvent être prêts à rejoindre l'entreprise plus rapidement, car pré-qualifiés, que ceux qui doivent encore passer par tout le processus de recherche d'emploi.

Amélioration de la qualité des candidats

La plupart des chasses de talent se passent sur LinkedIn via les licences commerciales Sales Navigator ou bien la licence recruteur, dont le prix avoisine 10 000 €/ mois. L'avantage de cette façon de chasser les profils, cela permet de rentrer des critères objectifs qui attestent des compétences du profil, dont le recruteur est maître puisqu'il choisit les critères qui font du sens ou n'en font pas, comme par exemple :

- L'école et l'année de promotion
- 3 ans d'expérience en tant que "Talent lead" ou "Tech lead"
- Les entreprises sectorielles où le candidat a déjà travaillé
- Les mots-clé présents sur son profil comme les langages de programmation connus et maîtrisés.

En recherchant activement des candidats et en sélectionnant les bons filtres, les recruteurs de votre entreprise peuvent être plus sélectifs et cibler des profils correspondant parfaitement aux besoins de l'entreprise. Cela permet de trouver des candidats qui correspondent mieux à la culture et aux exigences du poste, contrairement aux talents qui candidatent, dont l'adéquation est relativement faible en France et aux US sur les boîtes de petite & moyenne taille.

Compétitivité renforcée :

Dans un marché du travail concurrentiel, la chasse de talents permet de se démarquer en identifiant et en attirant les meilleurs candidats avant que la concurrence ne le fasse.

Potentiel pour des candidats passifs :

De nombreux professionnels talentueux sont satisfaits de leur emploi actuel, mais pourraient être ouverts à de nouvelles opportunités si elles leur sont présentées. La chasse de talents permet de toucher ces candidats passifs qui ne postulent pas activement.

Réduction des coûts de recrutement :

Bien que la chasse de talents puisse nécessiter des ressources pour identifier et contacter des candidats potentiels, elle peut réduire les coûts globaux de recrutement en réduisant le besoin d'annonces coûteuses et de processus de sélection de candidats moins pertinents.

Anticipation des besoins futurs :

La chasse de talents permet aux entreprises d'anticiper leurs besoins futurs en identifiant des candidats qualifiés à un stade précoce. Cela peut être particulièrement bénéfique pour les postes clé ou pour les secteurs où les compétences sont rares.

L'externalisation de la chasse

Lorsqu'une entreprise se retrouve dans une situation d'urgence pour pourvoir un poste clé, la tentation d'avoir recours à un chasseur de tête est souvent grande. Ces professionnels du recrutement sont réputés pour leur capacité à dénicher des candidats qualifiés rapidement. Cependant, derrière cette apparente solution de facilité se cache un dangereux confort qui peut avoir des conséquences imprévues sur l'avenir de l'entreprise.

Le premier aspect du confort lié à la rapidité de l'action dans le recours à un chasseur de tête est une tentation à laquelle de nombreuses entreprises succombent. Lorsqu'une entreprise se trouve dans une situation urgente pour pourvoir un poste clé, le chasseur de tête peut sembler être la solution idéale pour gagner du temps. Ces professionnels du recrutement ont souvent la réputation de fournir des candidats qualifiés en un temps record, et cela peut être extrêmement attrayant pour une entreprise sous pression.

Cependant, ce besoin de rapidité peut entraîner des compromis sérieux en matière de qualité du processus de recrutement. Tout d'abord, lorsque l'entreprise sollicite un chasseur de tête dans l'urgence, elle peut être tentée de lui déléguer la responsabilité de l'ensemble du processus, de la recherche initiale à la sélection finale. Cette délégation peut sembler efficace, mais elle peut également être risquée. En effet, la véritable valeur d'un chasseur de tête réside souvent dans sa capacité à identifier et à attirer des candidats potentiels, c'est-à-dire la phase de "chasse". En revanche, la

sélection, qui implique de déterminer quel candidat est le plus adapté au poste, exige une compréhension approfondie des besoins spécifiques de l'entreprise, de la culture organisationnelle et des compétences requises. En remettant cette responsabilité au chasseur de tête, l'entreprise risque de se priver de cette perspective interne cruciale.

Un exemple concret de cette situation, une entreprise interviewée, qui avait un besoin urgent de pourvoir un poste de directeur marketing. Dans sa précipitation, elle a fait appel à un chasseur de tête renommé, que l'on ne citera pas, qui, tout en trouvant rapidement des candidats, n'a pas suffisamment pris en compte les besoins spécifiques en matière de stratégie marketing et de vision à long terme. L'entreprise a fini par embaucher un candidat dont les compétences étaient incontestables, mais qui ne s'est pas avéré être le meilleur choix pour la culture et les objectifs de l'entreprise. Cela a entraîné des conflits internes et une réorientation de la stratégie marketing, ce qui aurait pu être évité avec une sélection plus minutieuse.

Un autre aspect à considérer est que lorsque l'entreprise s'appuie sur le chasseur de tête pour la sélection, elle peut être encline à faire confiance aveuglément à ses recommandations. En effet, l'urgence peut conduire à une réduction de la vigilance, et l'entreprise peut être tentée d'accepter le premier candidat présenté sans avoir eu le temps d'explorer d'autres options. Cette confiance excessive peut être problématique si le chasseur de tête ne prend pas suffisamment en compte les besoins uniques de l'entreprise et les spécificités du poste à pourvoir.

Une autre exemple, une entreprise qui avait besoin de recruter un directeur des opérations dans un délai très court pour répondre à une demande croissante de ses produits. Le chasseur de tête a rapidement présenté un candidat qui semblait répondre à toutes les exigences du poste sur le papier. L'entreprise, sous pression, a accepté la recommandation sans mener d'entretiens supplémentaires ni d'évaluation approfondie. Cependant, une fois en poste, le candidat s'est révélé incapable de gérer efficacement les opérations de l'entreprise en pleine croissance, entraînant ainsi des retards de production et des problèmes de qualité.

Les chasseurs de tête représentent un dangereux confort pour reprendre les mots d'Antoine FREYSZ dans son ouvrage *La méthode pour recruter les meilleurs*¹.

Un autre aspect du confort des chasseurs de tête est lié aux coûts. Bien que les honoraires des chasseurs de tête puissent sembler élevés, l'entreprise peut être tentée de les payer pour éviter les coûts indirects liés à un processus de recrutement plus long et à une vacance prolongée du poste. Le dilemme auquel de nombreuses entreprises sont confrontées est complexe et repose sur un équilibre délicat. D'un côté, il y a la pression de maintenir ou d'accélérer la croissance, un impératif fondamental pour de nombreuses entreprises. L'un des scénarios les plus courants pour illustrer ce dilemme est celui d'une équipe de vente incomplète. Lorsqu'une entreprise manque un vendeur clé, cela peut avoir un impact direct sur le chiffre d'affaires prévu. La réduction des revenus potentiels due à un manque de ventes peut entraîner une croissance en deçà des attentes,

1. cf bibliographie : d'après Antoine FREYSZ, *La méthode pour recruter les meilleurs*

ce qui peut être perçu négativement lors du prochain tour de table avec les investisseurs.

Prenons un exemple concret pour illustrer cette situation. Imaginons une entreprise en phase de croissance rapide qui a fixé des objectifs ambitieux pour l'année. L'équipe de vente est essentielle pour atteindre ces objectifs. Cependant, en raison de la démission soudaine d'un vendeur vedette, l'entreprise se retrouve à court d'effectif pour conclure des contrats importants. Cette perte de revenus prévue peut rapidement se traduire par une sous-performance par rapport aux projections financières, ce qui peut compromettre la confiance des investisseurs et la capacité de l'entreprise à obtenir un financement futur.

Dans ce contexte, il existe un véritable calcul à effectuer, et il est loin d'être évident. D'un côté, il y a l'option de faire appel à un chasseur de tête, ce qui permettrait de réduire considérablement le temps nécessaire pour trouver un remplaçant qualifié et de minimiser l'impact sur les prévisions de revenus. D'un autre côté, il y a l'alternative de ne pas payer un chasseur de tête, mais cela signifierait allonger le cycle de recrutement. Un recrutement plus long peut s'avérer moins coûteux en termes d'honoraires, mais il expose également l'entreprise à des pertes de revenus prolongées et à une croissance moins dynamique.

Le véritable défi réside dans l'évaluation de la situation au cas par cas. Il est important de considérer plusieurs facteurs, notamment le coût des services d'un chasseur de tête, la disponibilité des candidats sur le marché, les implications financières de la sous-performance, et la capacité de l'entreprise à maintenir la confiance des investisseurs. Dans certains cas, le recours à un chasseur de tête peut s'avérer être un investissement judicieux pour minimiser les pertes de revenus et maintenir une croissance stable. Cependant, il est tout aussi essentiel de planifier à long terme et de travailler sur des stratégies de recrutement internes pour réduire la dépendance à l'égard des chasseurs de tête à l'avenir. En fin de compte, la décision doit être prise en fonction des priorités et des besoins spécifiques de l'entreprise à un moment donné.

Pour revenir au dangereux confort des chasseurs de tête, l'externalisation du recrutement peut conduire à un manque d'implication de la part de l'entreprise dans le processus. Lorsqu'une entreprise délègue entièrement la responsabilité du recrutement à un chasseur de tête, elle peut négliger l'importance de comprendre les besoins réels du poste et de la culture de l'entreprise.

Bien que les chasseurs de tête puissent offrir une solution rapide en cas d'urgence de recrutement, il est essentiel pour les entreprises de ne pas succomber au dangereux confort qu'ils offrent. Il est crucial de maintenir une implication active dans le processus, de ne pas sacrifier la qualité pour la rapidité, et de considérer attentivement les coûts à long terme. Le recours à un chasseur de tête doit être une décision réfléchie, prise avec précaution et en gardant à l'esprit les besoins spécifiques de l'entreprise.

Comment chasser ?

Après avoir cerner exactement les besoins et fixer des objectifs de recrutement, il est temps de commencer à chasser.

La chasse s'articule en plusieurs niveaux :

- Identifier les profils
- Qualifier les profils
- Contacter et relancer les profils

Au delà de la méthodologie et des différents aspects technologiques où l'IA s'insère, il est important de faire quelques rappels. Cela permet de maintenir un vivier de candidats qualifiés en permanence et diminuer les aléas du flux entrant. Cette pratique proactive évite de se retrouver dans la situation critique où il n'y a pas suffisamment de candidats disponibles au moment où un besoin en recrutement se fait sentir. En chassant de manière continue, une entreprise peut réagir rapidement aux besoins en personnel imprévus, renforcer sa compétitivité sur le marché du recrutement, éviter la pression du recrutement urgent, améliorer la qualité des embauches en prenant des décisions plus réfléchies, et minimiser les coûts liés au recrutement. En fin de compte, la chasse régulière de talents favorise un processus de recrutement plus efficace et aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui contribue à son succès à long terme.

Identifier les profils

Avant de recourir à des plateformes de sourcing externes, il est crucial de vérifier l'ATS pour réactiver un vivier de talents dormant. Cette démarche permet de tirer parti des candidatures précédentes et de les revaloriser pour répondre aux besoins actuels de l'entreprise. Non seulement, elle économise du temps et des ressources, mais elle renforce également la relation avec les candidats déjà intéressés, améliorant ainsi l'efficacité du processus de recrutement et la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur soucieux de ses talents.

La plupart des recruteurs disposent d'outils spécifiques sur LinkedIn pour faciliter leur recherche de talents. Ils utilisent souvent des licences LinkedIn Recruteur ou Sales Navigator, qui offrent des fonctionnalités avancées pour identifier des candidats potentiels. Après avoir mené un entretien préalable avec le hiring manager pour bien comprendre les besoins du poste à pourvoir, ces outils deviennent particulièrement précieux.

Une fois que les critères de recherche sont clairement définis, les recruteurs peuvent exploiter les fonctionnalités de filtres avancés de LinkedIn. Ces filtres permettent de spécifier des paramètres tels que l'expérience professionnelle, la localisation, les compétences, l'ancienneté dans le poste actuel, et bien d'autres. Cette approche ciblée permet aux recruteurs de restreindre la liste des candidats potentiels à ceux qui correspondent précisément au profil recherché.

En utilisant ces licences LinkedIn et en configurant les filtres adéquats, les recruteurs sont en

mesure de gagner du temps et d'identifier plus rapidement des candidats qualifiés. Cela leur permet de concentrer leurs efforts sur l'évaluation des candidatures les plus prometteuses et d'optimiser le processus de recrutement pour trouver le candidat idéal pour l'entreprise. En fin de compte, l'utilisation judicieuse des licences LinkedIn et des filtres contribue à rendre la chasse de talents plus efficace et ciblée.

Un point important sur le filtrage par diplômes peut en effet présenter des défis lorsqu'il s'agit d'identifier des candidats ayant suivi des formations courtes ou spécifiques comme des MOOCs. Pour distinguer les candidats qui ont obtenu un diplôme Programmes Grande École d'une année spécifique, il est essentiel d'adopter une approche plus nuancée. Plutôt que de se concentrer uniquement sur le critère du diplôme, les recruteurs peuvent examiner de manière plus détaillée les compétences, l'expérience et les réalisations des candidats. Il peut être utile de poser des questions spécifiques lors des entretiens pour évaluer leur expertise dans des domaines pertinents pour le poste. En fin de compte, privilégier une évaluation globale des qualifications plutôt qu'une approche axée uniquement sur les diplômes permet d'identifier plus précisément les candidats les mieux adaptés aux besoins de l'entreprise.

L'ajustement des filtres en fonction du nombre de candidats identifiés par LinkedIn est une stratégie cruciale pour optimiser le processus de chasse de talents. Cette démarche repose sur l'analyse des statistiques de conversion fournies par le système de suivi des candidats (ATS). Par exemple, si vous constatez que, sur des profils similaires, vous avez un taux de conversion de 3%, ce qui signifie que vous réussissez à recruter 3 candidats sur 100 identifiés, et que vous souhaitez rencontrer 10 candidats de qualité, il est impératif d'ajuster le nombre de prises de contact initiales.

Dans ce scénario, pour obtenir 10 candidats, vous devrez élargir votre champ de recherche sur LinkedIn de manière à identifier un nombre de profils initiaux supérieur. Cela peut signifier d'abord d'augmenter le nombre de profils que vous identifiez avec les filtres initiaux, puis d'effectuer une première prise de contact avec un groupe plus large de candidats.

Après cette première étape, vous pouvez affiner la sélection en utilisant des critères plus stricts pour réduire le nombre de candidats à évaluer plus en profondeur. Cette deuxième étape peut inclure des entretiens téléphoniques préliminaires, des évaluations de compétences, ou d'autres méthodes de présélection.

L'objectif est d'obtenir une liste plus restreinte de candidats hautement qualifiés à rencontrer en personne ou à inviter à passer des entretiens approfondis. En ajustant le nombre de prises de contact initiales en fonction de vos objectifs de conversion, vous optimisez votre processus de recrutement, économisez du temps et des ressources, tout en maximisant vos chances de trouver le candidat idéal pour le poste. Cette approche stratégique repose sur l'analyse des données et permet d'atteindre plus efficacement les objectifs de recrutement de l'entreprise.

Qualifier les profils

Il est courant pour les recruteurs de pré-sélectionner un groupe restreint de candidats, généralement entre 5 et 10, avant de soumettre leurs profils au hiring manager. Cette étape de pré-sélection vise à garantir que les candidats proposés correspondent non seulement aux critères du poste, mais également à la vision et à la compréhension spécifiques du profil recherché par le responsable du recrutement.

La pré-sélection permet au recruteur de faire un premier tri parmi les candidatures identifiées grâce à des outils tels que LinkedIn ou un ATS. Les candidats présélectionnés sont ceux qui, à première vue, semblent les plus appropriés pour le poste en termes d'expérience, de compétences et de qualifications. Cela permet d'économiser du temps et de l'effort en évitant de présenter au hiring manager un grand nombre de candidats qui ne correspondent pas au profil recherché.

Lorsque les profils présélectionnés sont soumis au hiring manager, celui-ci peut les examiner en détail et fournir des commentaires et des recommandations. Cette collaboration étroite entre le recruteur et le responsable du recrutement est essentielle pour s'assurer que la vision du hiring manager est prise en compte dans le processus de sélection. Le hiring manager peut avoir des critères spécifiques ou des préférences pour certains aspects du poste, et la pré-sélection lui donne l'occasion de contribuer activement à la décision finale.

Le processus de revue des profils en série, où le recruteur examine plusieurs candidatures consécutivement, entre 10 et 200, est une étape courante dans le recrutement. Pendant cette phase, le recruteur peut marquer et placer les profils intéressants dans une liste dédiée, souvent appelée "shortlist" ou "liste de candidats présélectionnés". Cette liste regroupe les candidats jugés les plus prometteurs en fonction des critères établis.

Le processus de screening des profils est effectivement fortement influencé par l'expérience et le jugement des recruteurs. Chaque recruteur a ses propres critères et méthodes pour évaluer la pertinence des candidats. Cependant, ces dernières années, les logiciels d'évaluation de personnalités, tels que Crystal, gagnent en popularité pour apporter une dimension objective à cette évaluation, dont un exemple se trouve ci-dessous :

The screenshot shows a LinkedIn profile for Enguerran BEST. The main banner features a podcast titled "LE PODCAST SUR LE RECRUTEMENT DESTINÉ AUX ÉTUDIANTS." with a call to action "EMBAUCHE-MOI!". The profile is for a French speaker, located in Paris, and lists roles such as "Animateur de 2 podcasts (recrutement & secteur automobile)", "Co-fondateur Revalocar", and "Web Developer". A "DISC MAP" personality assessment tool is visible on the right, showing a circular chart with various personality traits. A sidebar on the right provides communication tips, such as "Focus on the big picture, bottom-line results, and future outcomes." and "Don't focus on risk or downside; prioritize the potential upside".

Ces logiciels utilisent l'analyse de texte et des données en ligne pour dresser un profil de la personnalité d'un individu, ce qui peut fournir des informations utiles pour la prise de décision en matière de recrutement. Ils aident à mieux comprendre la manière dont un candidat communique, travaille en équipe, et s'adapte à un environnement professionnel. Cela peut être particulièrement utile pour évaluer l'adéquation culturelle avec l'entreprise, mais aussi pour engager une conversation plus intelligemment et tenir compte du caractère du candidat. Nous aurons l'occasion d'approfondir dans la partie suivante.

Contacter et relancer les profils

L'acte de contacter et de relancer les profils de candidats représente une étape cruciale dans le processus de recrutement. Il s'agit d'une démarche proactive visant à établir ou à rétablir le contact avec des candidats potentiels pour des opportunités au sein de l'entreprise. Cette approche stratégique permet aux recruteurs de créer et de maintenir un vivier de talents actif, de renforcer les relations avec les candidats, et de maximiser les chances de trouver des candidats qualifiés. Dans ce contexte, nous explorerons les différentes stratégies et bonnes pratiques pour réussir à contacter, engager et relancer efficacement les profils de candidats.

Indubitablement, l'étape de contact et de relance des candidats représente un pilier essentiel du processus de recrutement. Elle survient après que le recruteur a investi un temps considérable dans l'organisation, la vérification et le tri des profils, ce qui en fait une étape critique à ne pas sous-

estimer. Malheureusement, il arrive souvent que cette phase soit négligée, aboutissant à l'envoi de messages d'approche stéréotypés et peu personnalisés, engendrant un fort déclin de l'engagement des candidats.

Cette problématique est accentuée par la montée en puissance des plateformes de recrutement et de la digitalisation des outils de sourcing. Cette évolution a eu pour effet de réduire les barrières techniques et d'abaisser le niveau d'exigence des recruteurs, en facilitant l'envoi massif de messages standardisés. Par conséquent, ce qui était autrefois considéré comme un honneur de recevoir un message d'un chasseur de têtes est devenu banal, noyé dans le flot de communications impersonnelles.

Ainsi, les recruteurs se retrouvent confrontés à un double défi : redonner du sens à leurs approches de contact et de relance pour susciter un véritable intérêt chez les candidats, tout en préservant leur image de marque dans un environnement où la sollicitation des talents est constante. Face à une concurrence féroce pour attirer les meilleurs candidats, il est impératif de repenser les stratégies de contact et de relance, en mettant l'accent sur la personnalisation, la pertinence et l'authenticité des messages. Dans le cas contraire, cela donne lieu à des messages peu personnalisés comme ceux ci-après :

Bonjour Solenne,

Je me permets de vous relancer car j'accompagne aujourd'hui l'entreprise SEPHORA dans le recrutement d'un Data Steward afin de rejoindre leur équipe Data Gouvernance transverse.

Sous la responsabilité du Head of Data Governance et dans le cadre de la construction d'une stratégie globale de gouvernance des données, vous aurez pour rôle de centraliser la connaissance Data, par l'accompagnement fonctionnel des métiers et la définition des différents process liés aux données.

Votre profil me paraît fortement pertinent pour ce poste, je me tiens donc à votre disposition si vous souhaitez échanger.

Merci,

Bonjour Solenne,

J'espère que vous allez bien !

Je suis Emma, Consultante chez Upward Data, cabinet de recrutement spécialisé sur les métiers de la data.

Je me permets de vous contacter aujourd'hui car nous venons d'être missionnés pour un poste de Data Gouvernance Specialist au sein d'une entreprise retail spécialisée, leader de son domaine.

Rattachée à la Responsable Data Management & Gouvernance, la personne recrutée aura pour rôle de centraliser la connaissance Data, par l'accompagnement fonctionnel des Métiers et la définition de process, dans le cadre de la construction d'une stratégie de Data Gouvernance.

Ce type d'opportunité pourrait-il vous intéresser ou quelqu'un de votre réseau ? Nous avons par ailleurs d'autres opportunités en Data et je serais ravie d'échanger avec vous sur votre parcours et vos aspirations.

Bien cordialement,

En adoptant une approche plus ciblée, les recruteurs peuvent se démarquer du bruit ambiant, revaloriser l'engagement des candidats et retrouver l'impact positif des communications personnelles. Il s'agit d'un virage essentiel à prendre dans le recrutement moderne, où la qualité du contact prévaut sur la quantité, et où l'humanisation des échanges redevient une priorité pour attirer et retenir les talents recherchés.

Lorsqu'il s'agit de la manière d'entrer en contact avec les candidats, les recruteurs ont généralement plusieurs options qui peuvent diviser leurs préférences :

- *Par LinkedIn* : Les outils d'automatisation jouent un rôle crucial dans la gestion efficace de la communication avec les candidats sur LinkedIn. PhantomBuster, par exemple, est un outil qui permet aux recruteurs de créer des scripts automatisés pour interagir avec les profils ciblés, mais de plus en plus d'outil permettent ces interaction en utilisant linkedin, comme Prospectin, Octopus, etc. Ces outils et ces pratiques sont généralement hérités du marketing digital.

Il est essentiel de souligner que la plupart de ces logiciels tiers, qui manipulent l'interface LinkedIn pour optimiser et envoyer des messages, n'ont généralement pas accès à l'API de LinkedIn. Par conséquent, ils opèrent sans l'accord de LinkedIn, ce qui les place dans une situation juridique, potentiellement illégale.

Il revient ensuite au recruteur de suivre manuellement les messages envoyés et de procéder aux relances, car l'interface de LinkedIn Recruiter présente des limitations qui rendent cette tâche nécessaire. En outre, LinkedIn propose un nombre limité de statistiques. Il est important de noter que si le taux de réponse à vos messages est inférieur à 13%, cela peut entraîner des restrictions sur votre compte, car cela est interprété comme une performance insuffisante.

- *Par mail* :

De nombreux recruteurs adoptent aujourd'hui une approche plus commerciale et automatisée dans leur processus de recrutement, comme mentionné précédemment. Cette approche vise à collecter les adresses e-mail des candidats et à créer une méthode automatisée similaire à celle d'une machine de vente, ce qui permet de mieux gérer et de mieux contrôler la chaîne de contact avec les candidats.

L'idée sous-jacente est de maximiser l'efficacité du processus de recrutement en utilisant des outils et des techniques qui automatisent certaines étapes, telles que l'envoi de messages de suivi, la planification d'entretiens ou l'envoi de rappels. Cette automatisation permet aux recruteurs de gagner du temps et de s'assurer qu'aucun candidat potentiel n'est négligé.

Un aspect important de cette approche est l'utilisation de la boîte e-mail personnelle du candidat. En contactant les candidats via leur adresse e-mail personnelle, les recruteurs visent à créer une expérience de recrutement plus ciblée et moins intrusive. Les candidats se sentent ainsi davantage considérés en tant qu'individus plutôt qu'en tant qu'objets de convoitise. Cette personnalisation de la communication contribue à améliorer l'engagement des candidats et peut conduire à des interactions plus positives tout au long du processus de recrutement.

L'approche commerciale et automatisée adoptée par de nombreux recruteurs repose sur la collecte d'adresses e-mail pour une communication plus efficace avec les candidats. L'utili-

sation de la boîte e-mail personnelle des candidats renforce la personnalisation de la communication, ce qui peut conduire à une meilleure expérience pour les candidats et à des résultats plus positifs pour les recruteurs.

- *Par téléphone* : De nos jours, de nombreux recruteurs adoptent une approche similaire à celle du marketing pour établir des liens plus étroits avec les candidats et améliorer leur taux de conversion. Cette approche consiste notamment à utiliser le téléphone ou WhatsApp pour instaurer un sentiment de proximité et de personnalisation dans les interactions avec les candidats. Un exemple illustratif de cette tendance est fourni par des prestataires de services comme Zendesk, qui s'efforcent de garantir une expérience cliente optimale. Le parallèle entre cette relation entreprise-client et la relation recruteur-candidat est indéniable.

L'utilisation du téléphone ou de WhatsApp dans le processus de recrutement offre des avantages indéniables, notamment la création d'une connexion plus personnelle entre le recruteur et le candidat. Cette approche vise à humaniser davantage le processus de recrutement, en permettant des conversations en temps réel et en répondant rapidement aux questions et aux préoccupations des candidats. Cela peut contribuer à renforcer la confiance et l'engagement des candidats, des éléments essentiels pour obtenir des résultats positifs.

Cependant, il est important de noter que cette méthode peut être intrusive si elle n'est pas mise en œuvre avec tact. Une utilisation excessive ou inappropriée du téléphone ou de WhatsApp peut repousser les candidats et compromettre la relation. Il est essentiel que les recruteurs utilisent ces canaux de communication avec sensibilité, en respectant la vie privée et les préférences des candidats.

Un autre avantage de cette approche plus intrusive est la capacité à filtrer les candidats. En engageant des conversations plus personnelles, les recruteurs peuvent identifier plus rapidement les candidats qui sont véritablement intéressés par le poste et l'entreprise. Cela permet de désengorger les recruteurs en évitant de consacrer du temps et des ressources à des candidats qui ne sont pas sérieux ou qui souhaitent simplement se tester.

L'utilisation de chatGPT

ChatGPT peut être un atout précieux pour personnaliser les messages de recrutement en fournissant des suggestions de texte, des idées créatives, et même en aidant à collecter des informations pertinentes sur les candidats. Voici comment ChatGPT peut être utilisé pour personnaliser les messages, accompagnés d'exemples concrets :

ChatGPT peut aider à adapter chaque message en fonction des informations du profil du candidat. Par exemple, en analysant le profil LinkedIn d'un candidat, ChatGPT peut

suggérer des introductions personnalisées telles que : "J'ai remarqué votre expérience exceptionnelle en gestion de projet chez [Nom de l'entreprise]."

Vous pouvez utiliser ChatGPT pour extraire des informations clé du profil du candidat, telles que ses compétences, ses réalisations ou ses antécédents professionnels. Par exemple, vous pourriez demander à ChatGPT d'extraire des détails sur les technologies que le candidat maîtrise : "Pouvez-vous me dire quelles sont vos compétences techniques spécifiques?"

ChatGPT peut également suggérer des ajustements en fonction du poste pour lequel vous recrutez. Par exemple, si vous recrutez un développeur Java, ChatGPT peut suggérer d'inclure des questions spécifiques sur l'expérience Java dans le message.

En utilisant ChatGPT, vous pouvez obtenir des suggestions pour rendre vos messages plus engageants. Par exemple, ChatGPT peut proposer des formulations accrocheuses pour capter l'attention des candidats en se basant également sur les précédents envoyés à ce candidat (données issues de l'ATS) ou en se basant, via l'abonnement premium de chatGPT, sur les recherches Google faite par chatGPT. Un exemple concret, issu de tests effectués par une licorne française, de cette approche consisterait à adapter un message destiné à un développeur qui anime une chaîne YouTube consacrée aux meilleures pratiques en JavaScript, mettant en avant la pertinence de ses compétences pour un poste de Lead Développeur axé sur la révision du code source.

En ce qui concerne les logiciels, des plateformes comme HireSweet intègrent l'intelligence artificielle et les chatbots pour automatiser le processus de personnalisation des messages de recrutement. HireSweet, par exemple, utilise l'IA pour analyser les profils de candidats, créer des messages personnalisés, et même automatiser la planification d'entretiens. Cela permet de gagner du temps tout en maintenant un haut niveau de personnalisation dans les communications avec les candidats.

La sélection des profils

La sélection automatique

Bien que le sujet ne porte pas spécifiquement sur les grandes entreprises, il est important de noter que l'usage de l'IA et des nouvelles technologies a grandement influencé l'émergence de pratiques de recrutement "pseudo-automatisées". Bien que ces pratiques ne soient pas encore très répandues dans le contexte des startups, elles méritent néanmoins une attention particulière, car elles illustrent l'évolution des méthodes de recrutement.

Dans de nombreuses organisations, quelle que soit leur taille, la sélection automatisée des candidats, en particulier pour des postes de haut management, demeure une pratique exceptionnelle. Les entreprises préfèrent souvent avoir un recruteur dédié pour examiner attentivement chaque candidature et évaluer les compétences, l'expérience et la culture d'entreprise des candidats. Cependant, pour des emplois moins qualifiés, tels que les postes de livreur, les outils de tri des candidatures sont plus couramment utilisés, surtout par les grandes entreprises.

Cependant, il est important de noter que ces outils de tri sont généralement limités à la présélection initiale des candidats. Plusieurs problématiques se posent lorsqu'il s'agit d'automatiser davantage le processus de recrutement. Tout d'abord, il y a des questions éthiques liées à la sélection automatisée par des machines, qui peuvent biaiser les résultats en fonction de certaines variables. De plus, il existe des préoccupations quant à l'image que cela renvoie au public et aux utilisateurs, car cela peut être perçu comme impersonnel ou injuste.

En Europe, il existe également des contraintes légales qui empêchent de réaliser un recrutement sans qu'un être humain n'ait rencontré le candidat en personne. Cela souligne l'importance de l'interaction humaine dans le processus de recrutement, en particulier pour des postes de responsabilité.

Cependant, une tendance émergente concerne l'utilisation de chatbots ou d'IA conversationnelle pour les premières étapes de l'entretien. Ces systèmes automatisés posent des questions initiales aux candidats, telles que leurs disponibilités, leur motivation pour le poste, et la correspondance des dates et des détails techniques de l'embauche. Cette approche peut aider à filtrer les candidats en fonction de critères spécifiques tout en maintenant une interaction humaine pour les étapes ultérieures du processus de recrutement.

Il est indéniable que le domaine des ressources humaines et de la technologie (HRtech) a entrepris des tentatives pour automatiser la revue des CV, et même exploiter des contenus vidéo des candidats pour effectuer des présélections. Cependant, il est important de noter que malgré ses efforts, aucun leader incontesté ne s'est imposé dans ce domaine. Cette situation résulte en grande partie des défis techniques complexes associés à l'automatisation de la sélection de candidats à partir de CV et de vidéos.

L'automatisation de la revue de CV est un objectif louable, car elle pourrait potentiellement accélérer considérablement le processus de présélection en identifiant rapidement les candidats qui correspondent le mieux aux critères d'un poste. Cependant, cette tâche est loin d'être simple, car elle implique la compréhension et l'analyse de données textuelles complexes, y compris l'identification des compétences, de l'expérience, et même de la personnalité d'un candidat à partir de son CV.

De même, l'utilisation de vidéos de candidats pour la présélection représente un défi technique de taille. Les vidéos contiennent une richesse d'informations visuelles et auditives, mais les extraire de manière efficace et objective est un défi majeur. Les HRtech cherchent à développer des algorithmes capables de reconnaître des caractéristiques pertinentes, telles que les compétences en communication, la maîtrise du langage corporel, et l'adéquation culturelle, mais cela nécessite des avancées significatives en matière de traitement de la parole et de la vision par ordinateur.

En outre, il existe des préoccupations liées à l'équité et à la discrimination dans l'automatisation du recrutement. Si les algorithmes ne sont pas correctement calibrés, ils peuvent introduire des biais indésirables dans le processus de sélection, ce qui pourrait avoir des conséquences graves sur la diversité et l'inclusion au sein des entreprises.

La méthode Who

Contextualisation

la continuité de notre discussion, nous allons rapidement aborder la méthodologie "Who,"¹ qui sert de base pour de nombreuses startups et fondateurs afin de structurer leurs processus de recrutement et d'éviter les erreurs courantes dans ce domaine. Bien que nous ayons exploré les avancées dans l'automatisation des entretiens et de la sélection, il est essentiel de noter que la

1. cf bibliographie : d'après Geoff SMART & Randy STREET, WHO

plupart des entreprises continuent d'accorder une grande importance à l'interaction en personne entre les candidats et les recruteurs.

La méthodologie "Who"² repose sur l'idée que le recrutement doit se concentrer sur la recherche des bonnes personnes, non seulement en termes de compétences techniques, mais aussi en ce qui concerne la culture d'entreprise, les valeurs et la compatibilité avec l'équipe existante. Elle préconise une approche holistique du recrutement, en mettant l'accent sur la personnalité, la motivation, et la contribution potentielle du candidat à l'entreprise.

De nombreux fondateurs accordent une importance croissante aux départements des ressources humaines (RH) et aux processus de recrutement. Cette tendance a conduit à une recherche constante d'innovation dans la manière dont les entretiens d'embauche sont structurés et menés. Cependant, cette quête d'innovation peut poser des défis aux recruteurs, en particulier lors de phases de croissance rapide où la restructuration des équipes est fréquente.

Les conseils généralement prodigués aux fondateurs se concentrent souvent sur la nécessité de ne pas trop s'éloigner des pratiques de recrutement éprouvées et bien établies. Il est courant de mettre en garde contre le risque de "réinventer la roue", auquel de nombreux fondateurs sont confrontés lorsqu'ils cherchent à créer des processus d'entretien radicalement nouveaux et inhabituels.

L'une des raisons de cette mise en garde est que les méthodologies de recrutement existantes ont été développées et peaufinées au fil du temps pour évaluer de manière efficace les compétences, l'expérience, la personnalité et la compatibilité culturelle des candidats. Ces méthodes ont fait leurs preuves dans une multitude d'industries et de contextes, ce qui les rend fiables et robustes.

Cependant, cela ne signifie pas que l'innovation dans le recrutement est à proscrire. Au contraire, de nombreuses startups ont réussi à introduire des ajustements pertinents et innovants dans leurs processus de recrutement. La clé réside souvent dans un équilibre judicieux entre les méthodologies éprouvées et les adaptations spécifiques à l'entreprise, en tenant compte de ses besoins et de sa culture unique.

Bien que les technologies aient permis de rationaliser de nombreuses étapes du processus de recrutement, de nombreuses entreprises insistent toujours sur le fait que les candidats rencontrent des recruteurs physiques lors des entretiens finaux. Cette interaction en personne permet de mieux évaluer la compatibilité culturelle, les compétences de communication et d'autres aspects qui ne peuvent être entièrement saisis par des entretiens automatisés ou virtuels.

Il est essentiel de souligner que, pour l'instant, l'automatisation et l'utilisation de technologies telles que l'IA ont un impact limité sur la méthodologie d'évaluation des talents. Par conséquent, nous aborderons brièvement la méthodologie tirée de la méthode "Who" sans entrer dans les détails, car les innovations dans ce domaine ne sont pas encore significatives.

2. cf bibliographie : d'après Geoff SMART & Randy STREET, WHO

Les différentes étapes

La méthode who³ se base sur 5 grands piliers :

- L'interview "screening" qui permet de limiter le nombre de candidats à qui vous allez réellement consacrer du temps. En d'autres mots, elle se focalise sur ce que le candidat souhaite accomplir et si sa vision est compatible avec le poste proposé.
- L'interview "who" qui permet de retracer la carrière professionnelle et d'évaluer sa capacité technique à répondre aux besoins du poste.
- L'interview "focus" qui permet de lever des doutes précis et vérifier l'intégrabilité de ce talent au sein de votre équipe.
- La prise de référence qui permet de lever un certain nombre de doutes potentiels tout en ayant un autre son de cloche.
- La vente qui permet de convaincre un candidat d'accepter une offre qui lui est faite.

L'interview de screening

L'entretien de screening est une brève conversation téléphonique conçue pour éliminer de votre liste les candidats de catégorie B et C. Au cours de cet entretien, vous pouvez poser des questions telles que :

- Quels sont vos objectifs de carrière ?
- Dans quel domaine professionnel excellez-vous ?
- Quels domaines professionnels ne suscitent pas votre intérêt ou dans lesquels vous n'êtes pas performant ?
- Pouvez-vous me donner le nom de vos cinq derniers supérieurs hiérarchiques et nous dire comment chacun évaluerait votre performance sur une échelle de 1 à 10 lorsque nous les contacterons ?

L'objectif premier de l'entretien de dépistage est de faire le tri parmi les candidats le plus rapidement possible. Il est donc essentiel de conserver le format téléphonique et court, pour ne pas déborder et commencer à disséquer le parcours du candidat. Dans le cas contraire, les fondateurs ont tendance à ne pas écouter ce que le candidat souhaite faire (ou ne pas faire) et se concentrer sur les compétences techniques du candidat, ce qui aboutit à un mauvais alignement du candidat envers l'offre qui lui est proposé et souvent à son départ entre 6 mois et 1 an après son départ.

L'interview "who"

L'entretien "Who" de la méthode du même nom constitue un aspect crucial du processus de recrutement axé sur la recherche des bonnes personnes pour une entreprise, cela passe essentiellement par l'analyse du parcours du candidat dans l'optique de disséquer les choix du candidat, comment

3. cf bibliographie : d'après Geoff SMART & Randy STREET, WHO

il a pu évoluer et comment il a réagi sur des points clé de son parcours pour vérifier sa capacité technique à faire le travail qu'on va lui demander. Il est conduit par le responsable du recrutement (hiring manager).

L'entretien "Who" cherche à identifier les candidats qui apporteront une valeur ajoutée à l'entreprise et qui s'intégrera harmonieusement dans son environnement et s'il fera le travail qu'on attend de lui tout en se montrant pro-actif. Cet entretien peut-être plus ou moins long en fonction du parcours du candidat cela peut aller de quelques heures à plusieurs rendez-vous pour aller en détail dans le parcours du candidat.

Pour conduire cet entretien, Geoff SMART propose de se tenir aux quelques questions suivantes pour chaque expérience importante du candidat :

- Pourquoi aviez-vous été embauché ?
- De quels accomplissement êtes-vous fier ?
- Y'avait-il des points dérangeants durant cette expérience ?
- Avec quels personnes avez-vous travaillé ?
 - Quels étaient le nom de ces personnes ? Comment l'épelez-vous ?
 - Comment était-ce de travailler avec cette personne ?
 - Qu'est-ce qu'il dirait sur votre plus grande force et votre plus grand champ d'amélioration ?
 - Comment noteriez-vous l'équipe dans laquelle vous avez travaillé ?
 - Quels changements avez-vous apporté ?
 - Vous avez embauché / licencié dans cette équipe ?
 - Comment noteriez-vous l'équipe à votre départ ?
- Pourquoi êtes-vous parti ?

Tout en approfondissement chaque sujet, il est pour Geoff SMART de baliser les questions par "Dites m'en plus" ou "Pourquoi" dans l'optique de toujours aller dans le fond du sujet. Ce point est nuancé par beaucoup de recruteurs pour remplacer la question "Pourquoi ?" par "Comment ?", qui permet d'obtenir un schéma mental de ce qui a été fait, plutôt qu'une justification de la part du candidat qui peut le mettre en difficulté ou le brusquer.

L'objectif principal est de plonger en profondeur dans les réalisations concrètes du candidat, afin de saisir pleinement ses contributions et ses compétences. En posant des questions sur les membres de son équipe, l'entretien vise à approfondir la compréhension des interactions du candidat, permettant ainsi de distinguer son travail individuel de celui de son équipe.

Parallèlement, une composante essentielle de cette approche consiste à écarter les profils de type B et C, qui ont tendance à exprimer des opinions négatives sur leur environnement de travail, à critiquer leurs collègues, et à s'attribuer des réussites qui ne relèvent pas de leurs propres accomplissements. Ce processus vise à garantir une évaluation plus juste et équilibrée des candidats, en se concentrant sur leurs réalisations réelles et leurs contributions tangibles tout en abordant des

sujets complexes où le candidat a été en difficulté ou a dû surmonter une situation problématique.

Pour ce faire, il est essentiel de toujours laisser penser au candidat que nous allons vérifier ses propos en parlant avec les personnes concernées. C'est l'exemple des questions comme "Que diriez-vous, et non diriez-vous, cette personne quand nous lui demanderons de nous parler de vos forces / points d'amélioration" ou "Comment l'évaluez-vous ?"⁴.

L'interview "focus"

Après avoir compris ce que votre candidat sait faire et a pu faire par le passé. Il peut toujours exister des doutes légitimes à cette étape du processus. Il est donc tout à fait admis de vouloir explorer des points spécifiques avec des personnes spécialisées ou juste des personnes de votre entreprise pour lever les doutes.

Pour ce faire, il est recommandé d'organiser un entretien "focus" pour valider et poser des questions précises comme :

- Le propos de cette entretien est de parler de [...] où il convient de remplacer le blanc par le sujet où la compétence à approfondir, comme la capacité à vendre, le support client, etc.
- Quel est votre plus grand accomplissement à la matière ?
- Quels sont les erreurs qui ont eu le plus d'impact et les leçons que vous en avez tirées sur ce sujet ?

Étant donné que le rôle de hiring manager ne vous positionne pas nécessairement en tant qu'expert dans tous les domaines de compétence, il peut être opportun d'impliquer d'autres intervenants dans le processus d'entretien. Une critique courante émise par les recruteurs est que les responsables ou les experts ne savent souvent pas quelles questions poser ni comment les formuler. Certains experts tendent à poser des questions pièges ou à revenir sur des éléments déjà abordés, ce qui peut donner l'impression de répétition au candidat. Dans les pires des cas, cela peut être interprété par le candidat comme un signe de désorganisation ou de communication inefficace au sein de l'entreprise.

Face à cette éventualité, de nombreux recruteurs mettent en place des scripts d'entretiens destinés aux experts ou organisent des réunions de préparation comprenant des simulations d'entretiens. Bien que cette approche puisse sembler être un processus long et chronophage, elle représente un investissement judicieux, surtout lorsqu'il s'agit de conserver un candidat de haut niveau pour lequel du temps a été consacré à sa recherche et à la progression des étapes d'entretien.

Cela présente une excellente opportunité de mieux évaluer l'adéquation culturelle du candidat, ou parfois, cela peut se transformer en un exercice pratique pour évaluer sa capacité à s'intégrer efficacement dans l'équipe existante. Cette approche peut s'avérer essentielle pour garantir que le

4. cf bibliographie : d'après Geoff SMART & Randy STREET, WHO

candidat retenu correspond non seulement aux critères techniques requis, mais aussi à l'environnement de travail et à la culture de l'entreprise.

Malgré ce qu'on pourrait penser ce cas pratique arrive en fin de process et non au début. C'est par exemple le choix qu'a fait Doctolib et plusieurs licornes française. Ils partent du principe que les compétences peuvent s'acquérir même si elles ne sont pas intégralement remplies (tout en gardant à l'esprit qu'un bon screening a permis d'éliminer les candidats qui ne possèdent pas les musts have, c'est-à-dire les compétences minimales) et que l'adéquation avec les valeurs et la philosophie de la personne prédomine sur les compétences "hard skills".

La prise de référence

La prise de références en matière de recrutement joue un rôle crucial dans le processus d'évaluation des candidats sur plusieurs aspects. En offrant un aperçu précieux sur le parcours professionnel et les compétences d'un candidat, elle permet de valider les informations fournies par ce dernier tout au long du processus de recrutement. Ces références fournissent une perspective extérieure et impartiale, permettant aux recruteurs et aux gestionnaires d'embauche d'avoir une vision plus complète du candidat, au-delà de ce qui est présenté dans son CV et au cours des entretiens. De plus, elles permettent de confirmer la pertinence du candidat pour le poste en question et de réduire les risques liés à une embauche malavisée. À travers les références, les recruteurs peuvent également obtenir des informations sur la façon dont le candidat pourrait s'intégrer au sein de l'entreprise et interagir avec ses futurs collègues, offrant ainsi une vision plus holistique de sa compatibilité culturelle.

Beaucoup de recruteurs choisissent de ne pas procéder à cette prise de référence, souvent par manque de méthodologie. Une prise de référence mal faite n'a aucune valeur ajoutée, toutefois si elle est bien faite, elle se montre précieuse, ce qui conduit certains recruteurs expérimentés à penser qu'elle sert à (in)valider des doutes sur un candidat.

Pour Geoff SMART, l'idée essentielle est de mettre l'ancien employeur dans des bonnes conditions pour avoir une parole plus libérée. En s'appuyant sur les questions suivantes :

- Dans quel contexte avez-vous travaillé avec cette personne ?
- Quels sont les plus grandes forces de ce candidat ?
- Quels ont été les plus grandes améliorations de ce candidat ?
- Sur une échelle de 1 à 10, combien attribueriez-vous à ce candidat sur ses performances globales ?
- Cette personne a mentionné qu'elle était attentive à [...]. Est-ce que vous pourriez m'en dire plus ?

La question de référence mentionnée précédemment est hautement appréciée par les recruteurs chevronnés, car elle suscite souvent des réactions telles que : "Ah bon? Il vous a parlé de ça ?

C'est vrai que maintenant que vous le dites...". À ce stade, l'employeur adopte une posture plus transparente, se sentant autorisé à partager des informations spécifiques, étant donné que le candidat a implicitement donné son accord pour aborder ce point particulier par le biais de la prise de références.

Cependant, il est crucial de souligner l'aspect légal de ce processus, car en tant que recruteur, vous devez avoir obtenu l'autorisation préalable du candidat pour effectuer cette démarche.

Il est également essentiel de comparer les réponses obtenues et de parvenir à un consensus lorsqu'il y a des divergences. Dans le cas où un accord ne pourrait être atteint, il est impératif d'appliquer le principe selon lequel en cas de doute, il n'y a pas de doute, ce qui soulève des drapeaux rouges nécessitant une attention particulière, voir de sortir le candidat du processus de recrutement qui prédomine lors d'un recrutement au sein du top management.

Vendre un poste à un candidat

Lorsqu'il s'agit de séduire un candidat pour une offre d'emploi, plusieurs aspects essentiels méritent d'être mis en avant pour susciter son intérêt et sa motivation. L'introduction de ce sujet est essentielle pour préparer le terrain et définir une stratégie efficace visant à séduire les candidats potentiels. Il est impératif de souligner que, dans un marché du travail hautement concurrentiel, les entreprises doivent adopter une approche proactive pour attirer et retenir les meilleurs talents. Pour ce faire, la mise en valeur de l'offre d'emploi en mettant en avant des éléments clé tels que le "fit" culturel, la considération de la vie familiale, la liberté au travail, les avantages financiers et les incitations spéciales, ainsi que l'aspect ludique de la culture d'entreprise, s'avère être un élément crucial pour séduire les candidats potentiels. En établissant une base solide et en soulignant l'importance de ces cinq axes, les entreprises peuvent positionner leur offre d'emploi de manière attrayante, mettant en avant les avantages et les opportunités qui rendent leur proposition unique et irrésistible pour les talents recherchés.

Dans ce contexte, il devient primordial pour les recruteurs d'adopter une approche semblable à celle des professionnels de la vente, afin de persuader activement les candidats de choisir leur entreprise. Avec un bassin de talents hautement sollicité et des candidats qualifiés qui ont souvent plusieurs options sur la table, le rôle du recruteur se transforme en une fonction de vente complexe. En adoptant une perspective commerciale, les recruteurs doivent être en mesure de présenter de manière convaincante les avantages de travailler pour leur entreprise, tout en soulignant les points forts spécifiques qui distinguent leur proposition d'emploi de celles des concurrents. Cela exige une compréhension approfondie des motivations individuelles des candidats, ainsi qu'une capacité à aligner ces motivations avec les opportunités uniques et les avantages offerts par l'entreprise. En construisant une argumentation persuasive et en mettant en avant les éléments clé de l'offre d'emploi, les recruteurs peuvent jouer un rôle central dans la création d'un environnement propice à la prise de décision éclairée de la part des candidats, favorisant ainsi un engagement plus fort et durable.

L'un de ces points fondamentaux est le "fit" ou l'adéquation entre les valeurs, la culture d'entreprise et les objectifs professionnels du candidat. Mettre en lumière comment l'entreprise valorise les compétences et les attributs du candidat, et comment son potentiel peut être pleinement exploité au sein de l'équipe, est crucial pour attirer son attention.

La dimension familiale est également d'une importance primordiale, car les candidats sont souvent sensibles à la conciliation entre leur vie professionnelle et personnelle. Mettre en avant des politiques de travail flexibles, des initiatives de bien-être ou des programmes de soutien familial démontre l'engagement de l'entreprise envers l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle de ses employés.

La liberté dans la prise de décision et dans la réalisation des tâches est un élément attractif pour de nombreux candidats. Mettre en avant la confiance accordée aux employés, ainsi que les opportunités d'autonomie et de responsabilisation, permet de démontrer l'environnement propice à l'épanouissement professionnel au sein de l'entreprise.

L'aspect financier, y compris le salaire compétitif, les avantages sociaux attrayants et les perspectives d'augmentation, constitue un levier essentiel pour attirer les candidats. Mettre en avant les avantages tangibles liés à la rémunération, ainsi que les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise, est crucial pour démontrer la valeur de l'offre d'emploi.

Les bonus d'arrivée, les augmentations ou les "welcome bonus" offrent des avantages supplémentaires qui peuvent être utilisés pour attirer l'attention des candidats. Mettre en avant ces avantages spéciaux, en les présentant comme une reconnaissance du talent et de la valeur du candidat pour l'entreprise, renforce l'attrait de l'offre d'emploi.

Enfin, mettre en avant l'aspect "Fun" de l'environnement de travail et les initiatives de renforcement de l'esprit d'équipe, comme les événements sociaux, les activités de team building ou les clubs d'intérêt commun, permet de démontrer la dimension conviviale et stimulante de la culture d'entreprise. Mettre en avant ces éléments favorise l'adhésion des candidats en démontrant l'importance accordée à l'équilibre entre le travail et la convivialité au sein de l'entreprise.

Un autre conseil est très généralement appliqué en recrutement, il s'agit de dissocier la proposition d'embauche de la proposition du package pour le candidat. Cela permet de récolter les premiers feedbacks du candidat et d'ajuster le package en fonction de ces premiers retours selon le besoin de recruter ce profil en particulier.

Conclusions

Dans les sections précédentes, nous avons exploré en détail la phase de sélection des profils au cours des entretiens. Pour la plupart des recruteurs, cette étape marque la fin du processus de recrutement, qui ensuite se fonde dans le domaine plus vaste des ressources humaines et de la gestion d'équipe. Bien que le recrutement constitue une composante essentielle des RH, ce mémoire se concentre spécifiquement sur les pratiques de recrutement, en mettant l'accent sur l'utilisation des nouvelles technologies telles que ChatGPT, les modèles d'IA générative, ainsi que les innovations liées à la digitalisation des processus au sein des entreprises.

Si nous avons choisi de poursuivre et de développer davantage, nous aurions abordé des sujets tels que l'intégration des nouveaux employés (onboarding), une phase critique pour assurer leur intégration au sein de l'entreprise, la gestion et la création de parcours professionnels, le suivi managérial et l'évaluation des performances, ainsi que le départ des employés (offboarding), un sujet souvent méconnu et mal géré.

Reprenant brièvement les points saillants de ce mémoire, nous avons parcouru plusieurs étapes clé du processus de recrutement, notamment :

- La définition des objectifs de recrutement dans un contexte de bouleversement du marché de l'offre et de la demande.
- L'utilisation de l'IA générative pour faciliter l'élaboration de grilles d'évaluation.
- L'évolution des méthodologies de recherche de talents.
- L'utilisation de stratégies de communication et de marketing pour améliorer les performances du processus de recrutement, tout en mettant l'accent sur la promotion de la diversité et de l'inclusion.
- Les modes d'évaluation comprenant à la fois des outils conversationnels et des processus plus traditionnels.

L'évolution rapide des pratiques de recrutement et l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement et de gestion des talents ont profondément redéfini la façon dont les entreprises identifient, évaluent et attirent les meilleurs candidats. Ce mémoire s'est efforcé d'explorer les implications de ces changements, mettant en lumière les avancées technologiques qui ont transformé le paysage du recrutement, tout en soulignant les défis et les opportunités émergents.

À travers une analyse approfondie des différentes étapes du processus de recrutement, nous avons observé comment les technologies émergentes, telles que ChatGPT et les modèles d'IA générative, ont facilité la gestion efficace des tâches chronophages et répétitives, permettant ainsi aux recruteurs de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée telles que l'évaluation des compétences humaines et la prise de décision stratégique.

L'exploration de l'impact de l'IA dans le recrutement a également mis en lumière la nécessité croissante de trouver un équilibre entre l'efficacité opérationnelle offerte par les outils technologiques et l'importance d'une approche humaine et personnalisée pour établir des relations solides avec les candidats potentiels. L'accent mis sur la communication, le marketing et la promotion de la diversité et de l'inclusion a souligné l'importance de construire des équipes diversifiées et inclusives pour favoriser l'innovation et la croissance au sein des organisations.

En outre, ce mémoire a mis en évidence les défis persistants auxquels sont confrontées les entreprises lors de l'implémentation de nouvelles technologies dans leurs processus de recrutement, notamment la nécessité d'assurer la transparence, l'éthique et la conformité aux réglementations en matière de protection des données. À mesure que les entreprises continuent d'adopter des technologies innovantes pour optimiser leurs pratiques de recrutement, il est crucial de maintenir une conscience aigüe des implications éthiques et légales associées à l'utilisation de l'IA et des données personnelles.

En conclusion, l'intégration de l'IA dans les pratiques de recrutement représente une transition significative vers des processus plus efficaces et axés sur les données. Toutefois, cette évolution exige également une réflexion critique sur l'équilibre entre l'efficacité opérationnelle et l'expérience humaine, ainsi qu'une prise de conscience continue des implications éthiques et légales. En continuant à explorer de nouveaux développements dans le domaine de l'IA et en adaptant les pratiques de recrutement en conséquence, les entreprises peuvent positionner leurs stratégies de recrutement pour répondre aux défis émergents du marché du travail dynamique et mondialisé du XXI^e siècle.

Sources

Cette bibliographie s'appuie sur différentes typologies de sources :

- Des livres sur le recrutement
- Des articles en lignes
- Les interviews menées avec des professionnels du recrutement

Les livres sur le recrutement et les pratiques RH

- Jean-Charles SAMUELIAN-WERVE, *Healthy Business* paru aux éditions Storylab en 2020
- Geoff SMART & Randy STREET, *WHO* paru aux éditions Ballantine Books en 2008
- Antoine FREYSZ, *La méthode pour recruter les meilleurs* paru aux éditions Eyrolles en 2023
- Tim SACKETTE, *The talent fix* paru aux éditions The Society for Human Resource Management en 2018
- Reed HASTINGS & Erin MEYER, *No rules rules* paru aux éditions WH Allen en 2020
- Tristan D'AVEZAC DE MORAN & Auguste DUMOUILLA, *Le recrutement des jeunes en Europe*, rapport paru en partenariat avec Le Lab RH et PageGroup en 2021
- Eric G FLAMHOLTZ & Yvonne RNADLE, *Growing PAINS* paru aux éditions Wiley en 2016
- Frédéric LALOUX, *Reinventing Organizations* paru aux éditions Diateino en 2017

Les articles en ligne sur le recrutement et les pratiques RH

- Camille GONI, *En recrutement, certaines recherches sont impossibles* paru en 2023 sur le site <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7081892902540324864/> , consulté en 2023
- Christophe MANNINO, *Quelle est l'histoire des réseaux sociaux ?* paru en 2022 sur le site <https://www.mindfruits.biz/blog/quelle-est-lhistoire-des-reseaux-sociaux-voici-les-d> , consulté en 2023
- Charly PHAM, *L'ouverture Du Conseil D'administration Aux DRH* paru en 2018 sur le site <https://changethework.com/conseil-administration-drh/> , consulté en 2023
- Diane DE ROQUEFEUIL, *Comment Theodo a doublé le nombre de développeuses en moins de 6 mois ?* paru en 2021 sur <https://www.theodo.fr/digital-et-strategie/doubler-le-nombre-> , consulté en 2022
- Nathalie DEPRET, *Femmes et numérique : pourquoi encore si peu de parité en France* paru en 2022 sur <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/pourquoi-y-a-t-il-si-peu-de> , consulté en 2023
- BCG & SISTA, *baromètre SISTA x CNNum x BCG* paru en 2021 sur <https://web-assets.bcg.com/ac/9b/b2c2e7ec41daa63154a0f15973e7/20210303-barometre-sista-x-cnnum-x-bcg.pdf> , consulté en 2023
- Christèle SOLIS, *42 lance un appel à toutes les femmes : « tentez l'aventure et venez coder ! »* paru en 2019 sur <https://web-https://42.fr/wp-content/uploads/2021/07/20210504-42-lance-un-appel-a-toutes-les-femmes.pdf> , consulté en 2023
- Ministère de l'enseignement supérieur de la Recherche et de l'innovation, *Vers l'égalité femmes-hommes ?* paru en 2021 sur https://web-https://42.fr/wp-https://www.enseignementsup-gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/esri---vers-l-galit-femmes-homm.pdf , consulté en 2023
- Maryse GROS, *L'Ecole 42 réussit à attirer les femmes* paru en 2019 sur <https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-l-ecole-42-reussit-a-attirer-les-femmes-74422.html> , consulté en 2023
- Marie VERCHERE, *Les avantages de la parité dans une équipe technique et comment y arriver* paru en 2021 sur <https://urbanlinker.com/fr/blog/articles-tech-1620983703/avantages-parite-equipe-technique-et-comment-y-arriver> , consulté en 2023
- La grande école du numérique, *Les chiffres clés sur les femmes et la tech* paru en 2022 sur <https://www.grandeecolenumérique.fr/le-numérique-et-les-femmes/les-chiffres-cles-sur> , consulté en 2023
- Amélia FANCHETTE, *Femmes dans la tech : où en sommes-nous en 2021 ?* paru en 2021 sur <https://www.journaldunet.com/management/emploi-cadres/1501351-femmes-dans-la-tech> , consulté en 2023

Entretiens menés avec des professionnels du recrutement dans le cadre de mon podcast sur le recrutement

Si vous souhaitez en savoir plus et avoir de contexte supplémentaire, vous pouvez écouter les podcasts enregistrés avec les intervenants ci-après sur le site <https://jobshop.fr/blog/>

- Mickael SAYAD, Talent Acquisition Spécialiste IT chez Contentsquare, Podcast sur l'évolution du recrutement IT, Avril 2022
- Marjorie BORUEL, Head of Talent Acquisition chez Qonto, Podcast sur la culture d'entreprise en scale-up via les processus de recrutement, Mai 2022
- Diane DE ROQUEFEUIL, Head of Talent Acquisition chez Modjo, Podcast sur les défis du recrutement féminin en tech, Mai 2022
- Elliot BOUCHER, Co-fondateur d'Edusign, Podcast sur l'importance de la culture d'entreprise dans le lancement de sa startup et sur les premiers recrutements, Juin 2022
- Robin CHOY, CEO d'HireSweet, Podcast sur la chasse de talents, Juin 2022
- Bojer KINZONZI, Talent Acquisition Recruiter Tech chez PlayPlay, Podcast sur la diversité et l'inclusion, Juin 2022
- Ingrid MACABÉO, Responsable des RHs chez Blank, Podcast sur la structuration des processus de recrutement, Mai 2022
- Maurine PREVEL, Tech Talent Acquisition Manager chez Matera, Podcast sur les nouvelles techniques de sourcing, Juillet 2022
- Jade DAGHER, Co-fondateur de Gamma School, Podcast sur la stratégie de recrutement en tant que fondateur, Août 2022
- Amélie LABORDE, Talent Strategist Manager chez High Flyers Agency, Podcast sur la gestion des entretiens de recrutement, Août 2022
- Albane Hussenet, Employer Branding Talent Acquisition Lead chez Blablacar, Podcast sur l'importance des valeurs en recrutement, Septembre 2022
- Frédéric Krebs, Operating Partner chez Newfund, Podcast sur le regard VC sur le recrutement, Septembre 2022
- Pauline PAQUET, Head of Startup Success chez XAnge, Podcast sur les défis du recrutement via le prisme VC, Octobre 2022
- Laura CHÉRUBIN, Senior Tech Recruiter chez Mirakl, Podcast sur l'histoire du recrutement, Octobre 2022
- Charlie Perreau, Cheffe du service Start-up chez Les Échos, Podcast sur la croissance rapide des startups et l'importance du recrutement via le prisme journalistique, Octobre 2022
- Léo Bernard, co-fondateur de T-Shaped Recruiter Ikonoki, Podcast sur les mauvaises pratiques en recrutement, Octobre 2022
- Lucie FIEVEZ, Senior Talent Acquisition chez Spendesk, Podcast sur le recrutement via le prisme commercial, Novembre 2022
- Valentine Mandon, People Operation Manager chez Joko, Podcast sur la construction de carrière, Novembre 2022
- Loïck Le Digabel, ex-Senior Staff Engineer chez Backmarket fondateur Slowy, Podcast sur

- l'évaluation technique des profils IT, Novembre 2022
- Elisa Lorenter, Head of Talent Acquisition chez Malt, Podcast sur les défis du scale des processus de recrutement, Décembre 2022
 - Gaël Chatelain-Berry, Conférencier Écrivain Chroniqueur, Podcast sur l'évolution des aspirations et des carrières, Novembre 2022
 - Mélanie Polpré, Talent Acquisition Manager chez Yousign, Podcast sur la définition des besoins avec les hiring manager, Décembre 2022
 - Claire TRECARTES, Co-fondatrice de Lola Health, Podcast sur l'évolution de la position des RH dans la stratégie d'entreprise, Janvier 2023
 - Rassam Yaghmaei, Group talent Strategist chez Free | Iliad, Podcast sur l'insertion de la donnée dans le recrutement, Janvier 2023
 - Denis COHEN, CEO de Dropcontact, Podcast sur le recrutement d'une boîte autofinancée, Février 2023
 - Alexandre Lathiere, Head of Talent chez Shapr, Podcast sur l'utilisation de LinkedIn lors des recrutements, Février 2023
 - Joseph Choueifaty, CEO de Goodvest, Podcast sur l'attraction des entreprises engagées, Février 2023
 - Alexis Eve, fondateur de Yaniro, Podcast sur le marché de l'offre et de la demande appliqué au recrutement, Mars 2023
 - Kaelig Sadaune, Fondateur de Brawo, Podcast sur les défis des PME dans le recrutement, Mars 2023
 - Camille Andrieu, Conseillère Référendaire à la Cour des comptes, Podcast sur le recrutement au sein de la fonction publique, Mars 2023
 - Sébastien Louyot, Directeur IT Services chez Doctolib, Podcast sur la place des compétences techniques dans les processus de recrutement, Avril 2023
 - Raphaëlle Moustial, Restaurant Operations Manager chez Uber, Podcast sur l'impact de la vente d'une entreprise sur les employés et la corrélation avec le recrutement, Avril 2023
 - Elodie Charles, Talent Digger chez Serena, Podcast sur le positionnement d'une marque employeur, Avril 2023
 - Stéphanie Pfeiffer, COO chez Jab, Podcast sur la parallèle entre la vente et le recrutement, Mai 2023

Entretiens menés avec des professionnels du recrutement

- Stella WALTER, People & culture leader chez Alven. Communication personnelle sur les outils de recrutement utilisés chez Luko et chez Alven en Décembre 2022.
- Céline PARROT, Head of people chez Ad's up. Communication personnelle sur l'automatisation des processus de chasse en Mai 2023
- Antoine QUENET, recruitment business partner chez EVIDEN. Communication personnelle sur l'automatisation de la chasse de talent au sein de grands groupes en Juin 2023.
- Aurélien RIGARD, Talent acquisition manager chez Avizio en mission chez BPCE. Communication personnelle sur les objectifs de recrutement et les processus de chasse en Juin 2023

- Gautier LESCURE, Tech recruter chez Urban Linker. Communication personnelle sur la gestion de l'information des candidats au sein des ATS en Juin 2023
- Sara LACHIHEB-BERNIER, Talent acquisition manager chez Avizio, en mission chez Voodoo. Communication personnelle sur les processus de chasse en Juin 2023
- Dimitri BARRET, Business Unit Manager chez Alten. Communication personnelle sur la gestion de la cooptation et des objectifs de recrutement des managers en conseil en Juillet 2023
- Pierre-André FORTIN, Freelance. Communication personnelle sur les processus de chasse en Juin 2023
- Coraline HARLE, Tech recruter chez Criteo. Communication personnelle sur l'intégration des nouveaux outils en recrutement chez Criteo en Juillet 2023
- Samy AUMAR, Lead talent acquisition chez Qonto. Communication personnelle sur l'utilisation de ChatGPT au sein de l'équipe recrutement en Septembre 2023
- Clothilde LA BASTIDE-ALANORE, directrice assessment-accompagnement che CEPIG. Communication personnelle sur l'automatisation des tri des CVs et l'intégration des outils conversationnels au sein d'entreprises du CAC40 en Septembre 2023