



# Recruter des **profils** **atypiques**

Un enjeu d'adaptation et de  
transformation de l'entreprise





*Les profils atypiques sont des profils qui ne sont pas prédestinés, de par leurs compétences techniques (regroupant les savoirs et les savoir-faire liés à un métier), à être employés par l'entreprise*



# Sommaire

## Préface

## Introduction

## Pourquoi s'ouvrir à des profils atypiques ?

### Chapitre 1

#### Les besoins des entreprises ont changé

- 1 • La transformation de l'entreprise dans un environnement disruptif
- 2 • L'intégration des transformations du travail

### Chapitre 2

#### S'adapter à un monde où l'atypisme devient la norme

- 1 • Des parcours de formation moins linéaires
- 2 • Des parcours professionnels moins linéaires

## Pourquoi est-ce difficile de s'ouvrir à des profils atypiques ?

### Chapitre 1

#### Les freins liés aux mentalités

- 1 • La résistance des modèles mentaux des entreprises
- 2 • L'aversion au risque

### Chapitre 2

#### Les freins liés aux modalités de recrutement

- 1 • Des outils de recrutement ne favorisant pas la rencontre entre le recruteur et le profil atypique
- 2 • Des processus de recrutement peu adaptés aux profils atypiques
- 3 • Des biais dans le processus de recrutement qui altèrent la rencontre entre le profil atypique et le recruteur

### Chapitre 3

#### Les freins liés à l'image des secteurs d'activité et des entreprises

- 1 • Un déficit d'attractivité du secteur d'activité
- 2 • Une marque employeur inexploitée

## Comment favoriser l'ouverture à des profils atypiques ?

### Chapitre 1

#### Valoriser la différence en sortant des préjugés

- 1 • La gestion des talents par la singularité
- 2 • L'expression de la singularité des candidats par des formats de présentation renouvelés
- 3 • L'identification et la remise en question des modèles mentaux du recruteur

### Chapitre 2

#### Valoriser les compétences en se détachant de la formation et de l'expérience

- 1 • La réalisation d'une cartographie des compétences par l'entreprise
- 2 • L'adaptation des méthodes de recrutement pour une évaluation plus objective des compétences
- 3 • La formation et la sensibilisation des managers et des recruteurs aux compétences comportementales

### Chapitre 3

#### Attirer le profil atypique

- 1 • La construction de la proposition de valeur pour le salarié
- 2 • La promotion de la marque employeur
- 3 • L'adaptation de l'expérience candidats au recrutement de profils atypiques

### Chapitre 4

#### Aller à la rencontre des candidats

- 1 • Le choix de la mobilité interne
- 2 • Le renouvellement des canaux de recrutement
- 3 • La création d'une base de profils au long cours : l'"inbound recruiting"

### Chapitre 5

#### Former, intégrer et fidéliser le profil atypique

- 1 • La formation du profil atypique
- 2 • L'intégration du profil atypique
- 3 • La fidélisation du profil atypique

## Conclusion

## Bibliographie

## Remerciements



# Préface

## Entreprises, osez l'atypisme !

La pénurie de main-d'œuvre donne, ces temps-ci, un écho particulier au thème du recrutement de profils atypiques. Pourtant, **l'atypisme, entendu comme absence de conformisme dans le recrutement\*, va bien au-delà de cette problématique.**

Il est fortement corrélé à des questions techniques et sociétales qui ont été éclairées d'un œil nouveau par la pandémie : processus et outils de recrutement, influence des idées reçues ou capacité des entreprises à produire du sens et de l'engagement.

Mais des dimensions liées au fonctionnement des organisations sont aussi concernées par le sujet : rigidité de modèles mentaux, rapport à la différence, impasse des approches managériales et organisationnelles des années 1950-1980.

**La question du recrutement de profils atypiques vient chahuter la capacité de l'entreprise à se repenser et se transformer** pour s'ouvrir à ce qui devrait être considéré comme le premier de ses capitaux : l'humain en tant que talent, personnalité et force.

L'atypisme interroge, enfin, la capacité de l'entreprise à produire de l'agilité et de la résilience. C'est encore plus vrai aujourd'hui alors que les crises se répètent et les transformations s'amorcent à peine.

### Les transformations du monde du travail

La crise sanitaire a, en effet, accéléré les transformations rapides et profondes du monde du travail engagées depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Parmi elles :

- l'essor de **nouveaux modes de travail**, notamment du travail à distance, qu'il soit en "full remote" ou qu'il prenne une forme hybride combinant distanciel et présentiel,
- la forte expansion de **nouvelles formes de travail** telles que le travail "freelance" ou à la demande, le portage salarial, etc.
- ou le développement de **formes de management alternatives** (entreprises libérées, agiles, responsabilisantes, opales, sociocratiques, holocratiques, coopératives, participatives, autogérées, etc.).

Ces transformations résultent largement de facteurs sociétaux comme le montre le changement du rapport au travail et, plus largement, du rapport de l'individu à l'entreprise.

**Toutefois, ces aspirations, qui dessinent les contours de l'entreprise de demain, ne marquent que le début des transformations à venir.** L'intelligence artificielle et la robotique, mais aussi la transition écologique, vont modifier en profondeur les métiers existants et en créer de nouveaux dont on peine à dessiner les contours.

Loin d'être une simple projection, le travail de demain ("future of work") interroge, dès maintenant, les manières de travailler des organisations et appelle celles-ci à innover et engager de véritables chantiers de transformation. On touche ici à la gestion des talents.

En effet, l'adaptabilité des talents apparaît essentielle pour faire face à cet environnement mouvant et à l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences techniques : non seulement apprendre à apprendre sera une compétence clef du 21<sup>ème</sup> siècle mais *"la capacité à acquérir un nouveau savoir vaudra plus que le savoir déjà appris"*\*\*.

C'est dire, dans ce contexte, combien l'ouverture à l'atypisme doit être au cœur des préoccupations des chefs d'entreprise.

\* "L'atypisme se définit comme une absence de conformisme relativement à un modèle que l'on prend comme référence ou norme : on sort ici du "normal", de l'habituel. Il est donc relatif, contextuel, en décalage par rapport au référentiel".

Source : Benjamin Le Pendeven et Teiva Fourny, "Au-delà de la diversité, l'atypisme. Enquête sur les managers atypiques", Humanisme et Entreprise, n° 315, 2013/5.

\*\* The Next Era of Human/Machine Partnerships, Emerging Technologies' Impact on Society and Work in 2030, Dell and Institute for the Future, 2017.

## Les conditions de mise en mouvement de l'entreprise

La perspective de ces mutations doit conduire l'entreprise à se mettre rapidement en marche pour s'engager concrètement dans l'ouverture aux profils atypiques.

Cette mise en mouvement est, toutefois, conditionnée à un état des lieux pour mieux identifier les points de blocage et de progression au recrutement des profils nouveaux dans l'entreprise : est-ce que je suis ouvert aux candidatures atypiques ? Est-ce que j'en reçois ? Est-ce que je sais les cibler ? Est-ce que je sais tirer avantage de leur potentiel ? Est-ce que je sais les fidéliser ?

**C'est tout l'enjeu d'un autodiagnostic** : se poser des questions et en poser autour de soi, se décentrer pour regarder la problématique différemment, aider à la prise de conscience, structurer une démarche avant de sauter le pas. La vertu de l'exercice est également d'évaluer les actions à mettre en place dans un futur assez proche et les transformations à mettre en œuvre à plus long terme.

L'entreprise doit être consciente que l'ouverture à l'atypisme peut enclencher un mouvement de transformation qui dépasse le seul recrutement. Or, si la pénurie de compétences amène, ces temps-ci, les organisations à ouvrir leurs œillères, elle n'interpelle pas suffisamment les autres points de passage obligés.

L'autodiagnostic doit s'accompagner de **la recherche de bonnes pratiques comme autant de sources d'inspiration** - à adapter à sa propre situation - et de portes à ouvrir. La vocation de cette étude est justement d'éclairer et d'impulser la marche des entreprises, TPE-PME comme grands groupes, qui ont des difficultés à se mettre en mouvement.

Au moment de passer à l'action, l'entreprise peut se sentir seule ou démunie (manque de temps, de savoir-faire, difficulté à identifier les ressources). Elle peut aussi avoir peur de s'engager dans l'inconnu.

Par conséquent, elle ne doit pas hésiter à **solliciter des organismes d'orientation ou d'accompagnement** comme Pôle Emploi, les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), etc. qui vont pouvoir aider ou rediriger vers les dispositifs pertinents.

Par ailleurs, elle peut **s'appuyer sur le travail en réseau d'acteurs du recrutement**, notamment pour l'organisation de manifestations : ainsi, la CCI Seine Saint-Denis (93) a associé Pôle emploi, des centres de formation, des associations du territoire, des missions locales, des fédérations professionnelles autour d'un job dating dans le domaine de la sécurité qui a réuni 1 000 personnes.

Enfin, on ne saurait ignorer le rôle essentiel que peuvent jouer les **relations avec les écoles** dans le recrutement de profils atypiques. Les professeurs et les conseillers d'orientation qui connaissent leurs étudiants peuvent leur montrer combien le champ des possibles est plus grand avec d'autres clefs de lecture. Ils peuvent aussi aider leurs interlocuteurs dans les entreprises à sortir des préjugés, regarder la personnalité/talent des étudiants et non pas le CV ou le métier.

C'est à ces conditions que l'entreprise pourra se mettre dans une **dynamique vertueuse dans la mobilisation des talents** dont elle a besoin.

**Paola FABIANI**

Membre de la CCI Paris Ile-de-France  
Présidente, Wisecom, Présidente COMEX 40,  
Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental



# Introduction

Recruter différent, recruter autrement..., les expressions invitant les entreprises à repenser les profils qu'elles recrutent sont légion ces derniers temps. Il faut dire que la pénurie de compétences est une puissante incitation à élargir le vivier de candidats par lequel l'entreprise peut renouveler son capital humain.

Aujourd'hui, cette question est souvent traitée sous l'angle de la diversité ou de l'inclusion des profils défavorisés par leur origine, qu'elle soit ethnique, sociale ou religieuse (il n'en sera pas question dans cette étude).

Mais elle l'est moins sous l'angle de l'atypisme alors que les profils singuliers, non conventionnels voient leur candidature plus rarement retenue. L'automatisation croissante des métiers, en favorisant des personnes à fortes qualifications techniques, a pu aggraver le problème.

Les profils atypiques gagneraient, pourtant, à être reconnus à leur juste valeur et à être recrutés en entreprise. Ils pâtissent généralement d'un certain nombre d'idées reçues ou de préjugés. Ils ne sauraient être comparés à des trublions, ni même à des originaux. Loin s'en faut comme le montrent les catégories de personnes qui s'y rattachent.

## La définition du profil atypique révèle des situations diverses et fréquentes

Qu'entend-on par profil atypique ? La définition classique rattache les catégories suivantes<sup>1</sup> :

- *les autodidactes* qui apprennent par eux-mêmes, qui sont hors des sentiers battus et qui fonctionnent souvent par passion,
- *les multi-potentiels*<sup>2</sup> (ou multi-diplômés) qui sont performants dans de nombreux domaines (neurodiversité),
- *les haut-potentiels intellectuels (HPI) ou émotionnels (HPE)* qui sont des personnes indépendantes, sensibles (sens de l'observation) et à forte capacité cognitive<sup>3</sup>.

Mais la diversité des situations fait que l'on peut aussi entendre l'expression comme **toute personne n'ayant pas suivi le parcours classique qui mène à un poste ou à un domaine d'activité bien défini<sup>4</sup> et que l'entreprise n'est**, par conséquent, **pas habituée à embaucher**. Tel est le cas, par exemple, d'un charpentier qui n'aurait pas fait de CAP charpentier ou encore d'une personne avec un CAP esthéticienne qui serait recrutée comme hôtesse d'accueil.

<sup>1</sup> "Profil atypique : ce qu'il peut apporter à une entreprise", Challenges, 24 octobre 2021.

<sup>2</sup> Le terme multi-potentiel est apparu dans l'ouvrage de Ronald H. Frederickson et John Watson Murray Rothney, *Recognizing and Assisting Multipotential Youth*, Merrill, 1972. En anglais, on parle d'"un-conventional talent".

<sup>3</sup> On parle aussi de zèbre pour désigner une personne surdouée, précoce ou à haut potentiel ("high potential talent").

<sup>4</sup> Avoir un profil atypique : un atout ou un frein aux yeux des recruteurs ?", Welcome to the Jungle, 11 février 2021.

Toutefois, d'autres compétences peuvent en faire des candidats pertinents pour l'entreprise. Il peut s'agir des compétences suivantes.

- **Des compétences transversales** (aussi dénommés "soft skills"), c'est-à-dire "des compétences génériques, liées à des savoirs de base ou des compétences comportementales, cognitives ou organisationnelles, et mobilisables dans diverses situations professionnelles"<sup>5</sup>.
- **Des compétences transférables**, c'est-à-dire "des compétences spécifiques attachées à une situation professionnelle donnée (métier, secteur ou organisation productive) mais qui peuvent être mises en œuvre dans un autre contexte professionnel"<sup>6</sup>.
- **Des compétences originales** (aussi dites "mad skills"), c'est-à-dire des compétences exceptionnelles dans un domaine particulier, développées au travers d'expériences personnelles variées : il peut s'agir d'une passion rare, d'un engagement marqué pour une cause, d'une pratique artistique complexe, d'un sport à haut niveau ou encore d'un vécu hors du commun.

A contrario, un profil typique (ou profil-type) est une personne recrutée au plus près de la fiche de poste (laquelle établit le portrait-robot idéal du candidat recherché) et des compétences techniques recherchées.

“ La notion de profil atypique existe parce qu'il existe une norme »  
**Juan Marcos, Anemo**

## Les profils atypiques sont autant de compétences et de talents inexploités

Si la carrière professionnelle de ces profils peut apparaître décousue aux yeux des recruteurs, c'est que les ressorts de ces candidats sont souvent différents. Leur motivation et leur engagement leur feront dépasser certains éléments d'un poste qui seraient considérés, par des profils plus classiques, comme des obstacles (mobilité géographique par exemple). Par ailleurs, ces profils accordent souvent de l'importance à l'affect (intelligence émotionnelle). Une fois recrutés, ils s'insèrent relativement facilement grâce à leur motivation, leur polyvalence et leur capacité d'analyse et d'observation.

Au demeurant, à mesure que les candidats tout comme les salariés expriment de nouvelles attentes (voir infra) et qu'ils sortent de plus en plus des "cases" dans lesquelles les entreprises peuvent éventuellement les placer, ces profils ont tendance à se multiplier. À l'avenir, "nous aurons tous et toutes des carrières professionnelles tellement différentes et éclatées qu'il ne sera plus nécessaire de mettre l'accent sur la non-conformité !"<sup>7</sup>.

**La multiplication de candidats/collaborateurs aux parcours moins normés<sup>8</sup> pose avec plus d'acuité la question de la reconnaissance de l'atypisme** : c'est-à-dire le regard que l'on pose sur ces profils pour apporter des réponses aux besoins des entreprises dans une période, à la fois, complexe et incertaine.

<sup>5</sup> "Compétences transversales et compétences transférables : des compétences qui facilitent les mobilités professionnelles", Centre d'analyse stratégique, avril 2011.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Dominique Gagnon, "Les profils atypiques, un véritable potentiel d'innovation", Les Affaires, 2 mars 2021.

<sup>8</sup> Sarah Akel, "Profils atypiques : le petit grain de folie qui manque à votre entreprise ?", Change The Work, 14 novembre 2021.

## La pénurie de compétences renforce l'intérêt de profils non conventionnels en matière de recrutement

La problématique des profils atypiques se pose aujourd'hui dans un contexte de pénurie de compétences qui est devenue, après la pandémie, une préoccupation majeure des entreprises. Sur la moitié des TPE-PME françaises qui cherchent à embaucher, 94 % des chefs d'entreprise disent avoir du mal à trouver le "bon profil". En cause, l'absence de candidats et le manque de compétences selon une enquête de la CPME (juillet 2022)<sup>9</sup>.

Dans les années 2000, les travaux de l'OCDE sur les perspectives de l'emploi s'étaient attachés à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, estimant que cette dernière s'aggravait avec le vieillissement de la population des pays de l'OCDE : le nombre de travailleurs âgés partant à la retraite étant supérieur à celui des jeunes arrivant sur le marché du travail<sup>10</sup>.

Ces travaux ont aussi mis en évidence une tendance à la polarisation du travail au motif que la robotisation/automatisation des métiers et les technologies digitales favorisent le travail qualifié. Ainsi, dans l'industrie, *"la part des emplois peu qualifiés et, surtout, des emplois hautement qualifiés a augmenté, tandis que celle des emplois moyennement qualifiés a accusé un net recul"*<sup>11</sup>. Il en ressort un marché du travail complexifié.

Mais la situation post-Covid a révélé une hétérogénéité encore plus grande de secteurs et de métiers en tension et a considérablement accru le nombre d'emplois non pourvus<sup>12</sup>.

De nombreuses études, qui s'attachent à identifier les causes des difficultés actuelles de recrutement (conjoncture économique, rotation importante), proposent de travailler sur l'acquisition de compétences via les politiques d'orientation et de formation<sup>13</sup>. Or, ces difficultés, dont on ne peut minorer le lien avec l'indisponibilité de certaines compétences techniques, questionnent plus largement l'entreprise et sa manière de recruter, d'intégrer et de fidéliser.

*"Si la pandémie a donné plus de pouvoir aux candidats, elle a surtout cassé les codes du recrutement : ce n'est pas qu'il y a moins de talents, c'est qu'ils sont plus difficiles à convaincre, ou qu'ils ne sont tout simplement pas là où on les cherche"*<sup>14</sup>.

Ce contexte amène, de fait, les entreprises à imaginer de nouvelles solutions, à créer leurs propres filières de recrutement<sup>15</sup>. **Mais il doit aussi les conduire à s'interroger sur leur mode opératoire et sur ce qui fonde leur attractivité vis-à-vis des candidats et des collaborateurs.** Voilà qui pourrait peut-être augurer d'opportunités nouvelles pour les profils atypiques.

<sup>9</sup> "Emploi : neuf TPE-PME sur dix peinent à recruter le « bon profil »", Les Échos, 19 juillet 2022.

<sup>10</sup> L'avenir du travail. Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019. Éléments marquants.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Comment résoudre le paradoxe des emplois non pourvus ? Agir sur les politiques d'orientation, de recrutement et de l'emploi, CCI France, Étude, juillet 2022.

<sup>13</sup> Citons notamment : Métiers en tension. CESE, Avis, janvier 2022.

<sup>14</sup> Selon Amandine Reitz, HR manager EMEA chez iCIMS, "Pénurie des talents : illusion ou réalité ?", Forbes, juin 2022.

<sup>15</sup> "To Overcome Talent Shortages, Many Companies Are Creating Their Own Recruitment Pipelines", Harvard Business Review, February 25, 2022.



## Et si la plupart des métiers ou des postes pouvaient être pourvus par des profils atypiques ?

A priori, tous les emplois ne sauraient s'ouvrir à l'atypisme. Les métiers qui requièrent de longues années de formation, les métiers de diplômés (avocats, médecins...) ou encore les métiers très réglementés peuvent difficilement s'ouvrir à ces profils. Ainsi, dans l'armement, *"il faut entre cinq et dix ans pour maîtriser la soudure d'une coque épaisse, et entre quatre et cinq pour savoir ajuster les mécanismes de propulsion"* des navires<sup>16</sup>.

Pourtant, **le nombre de métiers pouvant s'ouvrir à l'atypisme est sûrement plus important qu'on ne le pense**. Il est également intéressant de voir que *"plus on monte dans la hiérarchie, plus on peut être atypique (...) *car on est dans des carrières à tâches multiples"*<sup>17</sup>.*

Mais cela vaut probablement la peine de se demander si les secteurs où les manques sont les plus criants peuvent recruter des profils atypiques : le secteur des transports de voyageurs (conducteurs/chauffeurs), le secteur de la santé et des soins à la personne (soignants) ou des secteurs industriels (chimistes, techniciens de maintenance...) <sup>18</sup>. Les métiers de l'environnement sont eux aussi confrontés à de sérieuses difficultés de recrutement tant la concurrence entre secteurs est forte pour les attirer.

À la faveur de cette crise, les entreprises peuvent donc faire tomber l'idée (reçue) selon laquelle les profils atypiques ne sont voués qu'à certains métiers, postes ou secteurs.

Nombreux sont les avantages rencontrés par les entreprises s'ouvrant à des profils hors norme **(Partie 1)**. Comment alors expliquer que certaines entreprises leur préfèrent souvent des profils "classiques" ? **(Partie 2)**. Comment favoriser l'ouverture des entreprises à des profils atypiques ? **(Partie 3)**

C'est à toutes ces questions que l'étude tente de répondre en s'appuyant notamment sur les retours d'entreprise et les bonnes pratiques identifiées sur le terrain.

Nous remercions ici toutes les personnes qui ont apporté leur témoignage sur ce thème qui cristallise des problématiques, à la fois, cruciales et passionnantes.

<sup>16</sup> Selon Naval Group cité in : "7 secteurs en première ligne de la pénurie générale de main-d'œuvre", Les Échos, 20 juillet 2022.

<sup>17</sup> Selon Jérôme Lieutier cité in : "À l'heure de la digitalisation et de la mutation du travail, de plus en plus d'employeurs parient sur des salariés aux parcours ou aux spécialités décalées. Décryptage", Randstad, Re-sources, 15 mars 2017.

<sup>18</sup> "7 secteurs en première ligne de la pénurie générale de main-d'œuvre", Les Échos, 20 juillet 2022.

# Pourquoi s'ouvrir à des **profils** **atypiques** ?



*Nombreux, en effet,  
sont les avantages,  
pour l'entreprise, à  
s'ouvrir à des profils  
singuliers*



# Chapitre 1

## Les besoins des entreprises ont changé

Au-delà des mutations technologiques et des exigences environnementales qui justifient des profils disposant de nouvelles compétences spécifiques, un ensemble de facteurs viennent renouveler les besoins de l'entreprise en termes de capital humain.

### 1 • La transformation de l'entreprise dans un environnement disruptif

#### Saisir les mutations et être challengé dans sa façon de faire

La transformation de l'entreprise est un enjeu permanent. À tout moment, le fait de pouvoir être challengé en tant qu'entreprise est fondamental. Cependant, dans une période de puissantes mutations induites par la numérisation, ça l'est encore davantage.

Disposer de compétences différentes et singulières permet, à l'entreprise, de poser un regard nouveau sur sa nature, son apport et son évolution. Disposer d'autres disciplines pour élargir le champ de vision de l'entreprise et imaginer des solutions autres peut faire la différence.

C'est vrai aussi des TPE-PME qui, si elles ne sont pas capables de s'adapter en allant vers d'autres pratiques, risquent de ne pas survivre. Se réorganiser constitue un facteur de résilience face aux mutations.

C'est tout l'enjeu de l'interdisciplinarité ou de la multidisciplinarité. *“Plus que jamais, nous avons besoin d'une hybridation des compétences. Il faut casser le mythe de l'ingénieur enfermé dans la technique pure. L'ingénierie doit être en lien avec les sciences humaines, comme la sociologie et la philosophie, pour intégrer le long terme. Nous avons besoin d'une culture globale”*<sup>19</sup>.

**Le besoin de multidisciplinarité est renforcé par le numérique** : ainsi, l'analyse des données ou la lutte contre le “hacking” soulèvent de vraies questions éthiques au quotidien. **Ce besoin est aussi renforcé par la transition environnementale** : les gestionnaires de bâtiment ou de ville doivent intégrer des tâches de mesure (pollution, équilibre biochimique)<sup>20</sup>, par exemple. Il en résulte des métiers ou des postes comportant des tâches de plus en plus transdisciplinaires.

La maîtrise par les collaborateurs de ce qu'on appelle les “humanités” (lettres, philosophie et sciences humaines) ainsi que des bases en disciplines-socles (mathématiques, sciences sociales, histoire, philosophie, sciences physiques et de la vie et disciplines artistiques) est alors déterminante.

<sup>19</sup> Selon Frédéric Lafage cité par Myriam Dubertrand, “L'indispensable montée en compétence face aux enjeux climatiques”, Le Monde, 29 juin 2022.

<sup>20</sup> Richard Robert, “Les métiers du futur sont-ils inimaginables ?”, Polytechnique Insights, 13 juillet 2022.

“Les humanités permettent d’acquérir des compétences durables (...). Les disciplines-socles et les humanités favorisent le développement de toutes sortes de compétences et, en particulier, les “soft skills”, c’est-à-dire les compétences sociales, émotionnelles, ou comportementales (...). Ces disciplines, en initiant à la complexité, préparent ceux qui les étudient à appréhender un monde de plus en plus incertain et à l’aube de changements majeurs avec notamment la transition énergétique qui s’annonce”<sup>21</sup>.

On oppose souvent les humanités (lettres, philosophie et sciences humaines) aux STIM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) de même qu’on oppose les disciplines littéraires aux disciplines scientifiques alors qu’elles sont largement complémentaires.

Or, les diplômés dans les “arts et humanités” sont moins représentés en France - en pourcentage des diplômés universitaires - que dans d’autres pays européens de l’UE (Italie, Allemagne) et hors UE (Royaume-Uni).

La situation britannique s’explique, en partie, par le fait que les disciplines apportant de la culture générale sont largement appréciées par les entreprises qui recrutent les profils qui les détiennent. Aux États-Unis, une majorité d’employeurs (80 %) estiment important, pour les étudiants, de maîtriser ces disciplines<sup>22</sup>.

### Répartition des diplômés de l’enseignement supérieur par grand domaine d’études en 2020 (en %)

	Generic programmes and qualifications	Education	Arts and humanities	Social sciences, journalism and information	Business, administration and law	Natural sciences, mathematics and statistics	Information and communication technologies	Engineering, manufacturing and construction	Agriculture, forestry, fisheries and veterinary	Health and welfare	Services	Unknown
EU (*)	0.0	9.7	9.3	9.2	25.2	6.2	3.9	14.8	1.8	13.5	5.0	1.4
Belgium	0.0	8.1	9.2	11.2	22.8	3.9	2.2	11.6	1.9	25.0	1.3	2.9
Bulgaria	0.0	12.7	6.7	12.1	28.1	2.9	4.6	11.9	1.9	10.8	8.1	0.0
Czechia (†)	0.0	13.2	8.6	10.5	18.9	5.7	5.0	15.1	3.5	12.2	7.2	0.0
Denmark	0.0	5.2	10.6	10.0	26.1	5.3	5.4	12.3	1.2	20.6	3.3	0.1
Germany	0.0	9.5	9.5	6.9	25.5	7.8	4.9	23.1	1.9	7.4	3.2	0.3
Estonia	0.0	7.1	13.0	7.2	24.8	6.1	8.4	13.0	1.5	13.4	5.6	0.0
Ireland (‡)	0.8	8.9	10.2	6.1	26.6	7.7	8.6	10.1	1.3	15.7	4.0	0.0
Greece	0.0	7.1	10.7	15.8	20.9	9.4	3.5	14.5	2.6	11.9	3.5	0.0
Spain	0.0	17.4	8.9	7.5	19.2	4.7	4.0	12.1	1.1	17.4	7.7	0.0
France	0.0	4.0	8.3	7.5	35.4	8.2	3.6	14.1	1.7	13.1	4.0	0.1
Croatia	0.0	7.5	9.2	7.8	21.8	5.3	4.7	18.5	3.5	12.3	9.3	0.0
Italy	0.0	12.6	15.8	13.9	17.2	7.4	1.4	13.8	2.3	12.3	3.0	0.2
Cyprus	0.0	20.9	8.0	8.3	38.6	2.7	2.7	7.7	0.4	7.0	3.6	0.0
Latvia	0.0	8.5	6.1	7.6	29.4	2.7	4.6	12.0	1.4	19.1	8.4	0.0
Lithuania	0.0	6.1	8.2	8.6	26.2	4.2	4.0	17.9	3.1	19.5	2.4	0.0
Luxembourg	0.0	13.4	10.4	11.4	37.5	5.0	6.4	7.8	0.2	7.4	0.5	0.0
Hungary	0.0	9.4	6.4	9.0	20.6	2.6	3.1	9.7	2.8	5.1	8.0	23.0
Malta	0.8	6.7	9.0	10.2	35.2	4.0	6.5	6.8	0.3	17.7	2.9	0.0
Netherlands	0.0	8.6	8.3	14.3	27.9	6.8	3.4	8.6	1.3	15.4	5.3	0.1
Austria	0.0	11.9	7.2	7.6	24.3	5.6	4.4	20.7	1.5	8.8	8.1	0.1
Poland	0.0	12.5	7.0	9.1	25.5	3.2	3.7	12.5	1.7	15.6	7.5	1.8
Portugal	0.0	4.1	9.5	11.4	21.3	6.2	2.6	19.1	2.6	16.8	6.4	0.0
Romania	0.0	5.3	9.5	9.6	26.4	5.1	6.7	17.3	3.9	11.3	4.9	0.0
Slovenia	0.0	11.2	7.7	9.8	19.1	6.9	4.1	17.6	2.3	12.4	8.9	0.0
Slovakia	0.0	14.2	7.7	10.0	20.2	5.3	4.4	12.6	2.3	16.8	6.5	0.0
Finland	0.0	7.0	11.3	7.3	19.9	5.2	7.5	15.2	2.4	16.8	4.7	0.0
Sweden	0.0	13.8	6.3	12.1	15.7	4.0	4.7	18.3	0.9	21.9	2.2	0.1
Iceland	0.0	14.5	9.7	15.7	20.8	4.5	5.7	8.0	1.0	16.4	3.7	0.0
Liechtenstein (†)	0.0	0.0	0.4	0.0	76.2	0.0	0.0	18.1	0.0	5.3	0.0	0.0
Norway	0.2	16.1	8.6	11.6	16.6	4.6	4.6	12.0	0.9	19.4	5.4	0.0
Switzerland	0.0	9.6	7.4	6.9	27.2	6.8	2.9	15.4	1.4	16.4	5.4	0.6
North Macedonia	0.0	4.1	13.2	8.5	32.6	3.3	5.9	11.4	1.0	13.3	6.7	0.0
Serbia	0.0	6.9	9.1	8.4	23.8	5.1	7.4	17.9	2.4	10.2	8.7	0.0
Turkey	0.0	4.9	12.3	10.7	30.0	2.0	1.9	11.3	2.1	16.1	8.7	0.0
Bosnia and Herzegovina	0.0	10.8	7.8	18.0	12.7	4.2	5.1	14.7	5.1	15.1	6.2	0.4

(\*) Excluding Czechia. Undercoverage for private independent institutions in Ireland.

(†) 2019.

(‡) Undercoverage for private independent institutions.

Source: Eurostat (online data code: educ\_uoe\_grad02)

<sup>21</sup> Frédéric Munier et Rodolphe Desbordes, “Arts, histoire, philosophie... les employeurs apprécient de plus en plus les compétences non techniques”, The Conversation, 4 juillet 2022.

<sup>22</sup> Lynn Pasquerella, “Yes, Employers Do Value Liberal Arts Degrees”, Harvard Business Review, September 19, 2019.

En nombre de diplômés, la France, l'Allemagne ou l'Italie sont également moins dotées dans les "arts et humanités" que le Royaume-Uni qui en compte le double. L'écart est flagrant dans les sciences sociales ainsi que dans les sciences naturelles, les mathématiques, etc.

### Répartition des diplômés de l'enseignement supérieur par grand domaine d'études en 2020 (en milliers)

	Tertiary total			Short-cycle tertiary			Bachelor's or equivalent			Master's or equivalent			Doctoral or equivalent		
	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female	Total	Male	Female
EU	18 010.3	8 282.7	9 727.6	1 322.3	680.3	642.0	10 749.9	5 007.2	5 742.7	5 287.4	2 261.3	3 026.1	650.8	333.9	316.9
Belgium (*)	521.2	229.1	292.1	21.4	9.0	12.4	371.7	161.9	209.8	110.2	48.6	61.6	18.0	9.6	8.4
Bulgaria	226.6	104.2	122.4	—	—	—	147.9	71.3	76.7	72.2	29.9	42.3	6.4	3.1	3.4
Czechia	318.7	137.2	181.5	1.0	0.4	0.6	190.7	82.8	107.9	105.8	42.2	63.6	21.2	11.7	9.4
Denmark	307.6	132.6	175.0	35.3	19.1	16.2	194.5	79.2	115.3	68.8	29.9	38.9	9.1	4.4	4.7
Germany	3 280.0	1 667.2	1 612.9	10.0	5.4	4.6	2 002.6	1 067.4	935.2	1 084.7	496.4	588.2	182.8	97.9	84.9
Estonia	44.9	18.5	26.4	—	—	—	27.5	11.9	15.6	15.1	5.7	9.4	2.3	1.0	1.3
Ireland	236.7	110.6	126.1	23.2	10.8	12.4	167.8	79.6	88.2	36.8	16.1	20.7	8.9	4.1	4.8
Greece	802.4	404.8	397.5	—	—	—	687.1	354.9	332.2	84.1	33.7	50.4	31.2	16.2	14.9
Spain	2 145.3	985.4	1 159.9	462.9	238.5	224.4	1 224.2	552.1	672.1	365.6	148.5	217.0	92.7	46.3	46.3
France	2 748.3	1 239.4	1 508.9	546.9	285.0	261.9	1 116.6	446.3	670.3	1 018.7	473.2	545.6	66.1	34.9	31.2
Croatia	161.6	69.1	92.5	0.0	0.0	0.0	93.2	43.2	50.1	64.5	24.2	40.3	3.9	1.7	2.1
Italy	2 030.8	897.8	1 133.0	19.9	14.7	5.3	1 227.2	559.9	667.3	752.1	307.0	445.0	31.5	16.2	15.4
Cyprus	53.2	24.4	28.8	5.5	3.8	1.7	24.0	13.0	11.0	22.1	6.9	15.2	1.6	0.7	0.9
Latvia	79.4	35.1	44.3	13.9	5.2	8.7	44.9	21.6	23.3	18.6	7.5	11.2	2.1	0.9	1.1
Lithuania	106.5	45.5	61.0	—	—	—	77.1	34.8	42.3	26.6	9.4	17.1	2.7	1.2	1.5
Luxembourg	7.4	3.5	3.9	0.8	0.4	0.5	3.1	1.4	1.7	2.7	1.2	1.4	0.9	0.5	0.4
Hungary	285.1	131.2	153.9	11.2	4.7	6.5	184.9	87.1	97.7	79.6	34.6	45.1	9.4	4.9	4.6
Malta	17.1	7.3	9.7	2.2	0.8	1.4	8.9	3.9	5.0	5.7	2.5	3.2	0.2	0.1	0.1
Netherlands	937.4	444.4	493.0	30.2	13.5	16.7	695.4	333.6	361.9	195.4	88.9	106.5	16.4	8.5	8.0
Austria	422.0	195.4	226.6	72.3	33.6	38.7	196.3	90.2	106.1	134.4	61.3	73.2	19.0	10.4	8.6
Poland	1 390.0	570.2	819.8	0.2	0.0	0.2	917.0	404.2	512.8	439.2	150.7	288.5	33.7	15.3	18.4
Portugal	380.2	175.7	204.5	17.4	10.6	6.8	216.1	97.9	118.3	125.1	56.9	68.2	21.6	10.3	11.3
Romania	543.3	246.7	296.6	—	—	—	349.4	167.7	181.7	171.9	68.2	103.7	22.0	10.8	11.2
Slovenia	76.7	32.8	44.0	10.7	6.6	4.1	41.9	17.2	24.8	20.8	7.5	13.3	3.3	1.5	1.8
Slovakia	138.4	57.4	81.0	2.4	0.8	1.5	78.5	33.6	45.0	50.9	19.6	31.4	6.6	3.4	3.2
Finland	295.9	136.5	159.4	—	—	—	204.7	98.0	106.6	72.8	29.8	43.0	18.5	8.6	9.8
Sweden	453.4	180.6	272.9	34.8	17.4	17.4	256.7	92.5	164.1	143.2	61.0	82.1	18.8	9.6	9.3
Iceland	19.2	6.7	12.5	0.8	0.3	0.5	13.0	4.7	8.3	4.8	1.4	3.4	0.6	0.2	0.3
Liechtenstein	0.9	0.6	0.3	—	—	—	0.4	0.2	0.2	0.3	0.2	0.1	0.2	0.1	0.0
Norway	294.0	122.6	171.5	9.3	7.7	1.7	192.8	76.6	116.3	82.6	34.1	48.6	9.2	4.3	5.0
Switzerland	319.5	158.1	161.4	3.8	1.4	2.4	214.4	107.0	107.4	75.4	36.1	39.3	26.0	13.6	12.4
Montenegro (*)	22.7	10.2	12.5	—	—	—	21.3	9.6	11.7	1.3	0.5	0.8	0.1	0.0	0.0
North Macedonia	56.1	24.1	32.0	—	—	—	51.7	22.2	29.5	3.9	1.7	2.3	0.5	0.2	0.2
Serbia	242.0	104.1	137.9	—	—	—	182.8	80.9	101.8	48.1	18.4	29.6	11.2	4.7	6.4
Turkey	7 976.1	4 125.4	3 850.7	3 003.0	1 476.8	1 526.1	4 383.5	2 343.8	2 039.7	452.4	233.6	218.8	137.2	71.1	66.1
Bosnia and Herzegovina (*)	89.0	37.0	52.0	—	—	—	67.0	29.2	37.8	21.0	7.3	13.7	1.0	0.5	0.5

(\*) Short-cycle tertiary education: excluding the French Community for vocational education, Bachelor's or equivalent: including marginal enrolments of vocational short-cycle tertiary education for the French Community.

(\*) 2019.

(-) not applicable

Source: Eurostat (online data code: educ\_uoe\_enr01)

Parce qu'ils détiennent des compétences ou ont des expériences hors des sciences de l'ingénierie ou de l'administration des affaires, **les profils atypiques contribuent à défier l'entreprise** : ils posent des questions inhabituelles ou "dérangeantes" (pensée critique), sortent du cadre ("out of the box"), proposent des expérimentations (prise de risque) et stimulent les autres collaborateurs ou services (désilotage, transversalité). Les rapports d'étonnement de ces nouveaux salariés s'avèrent alors des outils intéressants pour questionner le fonctionnement de l'entreprise.

Par leur capacité à apprendre vite, ces profils peuvent rapidement engager une entreprise dans une voie innovante, parallèlement à d'autres leviers de transformation. Par leur interdisciplinarité ou leur multidisciplinarité, ils peuvent régler des problèmes complexes. Par leur capacité à stimuler les autres, ils peuvent trouver des solutions en équipe. Par la multiplicité de leurs expériences, ils peuvent défier le modèle mental de l'entreprise (comment elle fonctionne et comment ses dirigeants voient le monde fonctionner).

Pour accélérer sa transformation digitale et apporter un nouvel élan au groupe, Carrefour a ainsi choisi d'ouvrir une centaine de postes dans les métiers du web et du digital en ne recrutant que des profils atypiques, selon une liste de critères préétablis<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Sarah Akel, "Profils atypiques : le petit grain de folie qui manque à votre entreprise ?", Change The Work, 14 novembre 2021.

## Penser “écosystème” et non plus seulement “entreprise”

Les clefs classiques ne permettent pas forcément de comprendre comment se crée aujourd’hui la valeur. Ainsi, les plateformes numériques, en mettant en relation directe offre et demande, ont largement redéfini les modes de création de valeur au profit d’écosystèmes.

La valeur est de plus en plus souvent créée en sortant de sa propre chaîne de valeur, dans ces écosystèmes. L’écosystème bâti par Tesla est, de ce point de vue, emblématique : à partir d’un produit qui est le véhicule automobile, l’entreprise américaine investit dans la mobilité, l’énergie et l’intelligence artificielle, non pas à titre de diversification de ses activités mais pour créer des synergies et de la valeur ajoutée.

Les entreprises ont donc besoin aujourd’hui de profils et de compétences qui vont au-delà de leur secteur d’activité. Elles ont aussi besoin de profils qui organisent des partenariats, des alliances avec d’autres acteurs, en dehors de leur propre écosystème.

Sur ce plan, l’intérêt du profil atypique est d’avoir vécu des expériences professionnelles dans différents domaines et/ou entreprises et à différents postes.

Enfin, de plus en plus d’entreprises fonctionnent sur le principe de l’“entreprise étendue” au sens où sont réunis, autour d’un même projet, des salariés, des “freelances” et des start-up animés par un intérêt commun<sup>24</sup>.

**Ces modèles hybrides nécessitent de disposer de profils à compétences relationnelles et partenariales fortes.**

Le développement du travail en partenariat (y compris avec des indépendants ou en “open-source”), de la sous-traitance ou de l’externalisation font que la main-d’œuvre d’une entreprise ne s’entend plus seulement de celle qui fait partie de son organisation stricto sensu mais d’une chaîne de valeur plus large. “*Cette tendance va finir par réécrire ce que le terme “main-d’œuvre” signifie réellement*”<sup>25</sup>. On peut ainsi parler d’une économie de talents ouverte.

## Renouveler sa proposition de valeur au client

Enfin, la valeur créée par l’entreprise est aujourd’hui d’autant plus forte qu’elle part des attentes et des usages des clients. L’entreprise doit se poser la question de l’utilité réelle pour le client. Elle doit apporter des services et des solutions et non pas tant des produits. On peut parler, à cet effet, d’innovation d’usage.

Le contact humain, facteur de sociabilité, est aussi source de valeur. On a pu le voir pendant la pandémie. Tout l’enjeu est d’être dans une plus grande proximité au client (géographique, relationnelle, communautaire, fonctionnelle, identitaire...) <sup>26</sup>.

Dans cette économie de proximité, les entreprises ont besoin de profils qui opèrent une interface-client plus forte, la valeur étant créée par le point de contact avec ce dernier. C’est ce qui amène les enseignes de distribution à réaffecter des postes en magasin. D’autres enseignes/marques (Leroy Merlin, Club Med) travaillent sur l’expérience-employeur car elle est source de satisfaction de l’expérience client<sup>27</sup>.

“*Aujourd’hui, on challenge beaucoup les experts, souvent enfermés dans leur silo d’expertise. L’expert doit être capable de travailler aux bornes de son expertise, être capable de communiquer, partager, construire : les compétences de communication et de savoir être pour les experts c’est atypique pourtant elles s’additionnent et font la différence*”

**Benoît Huver, Orange**

<sup>24</sup> Angie, “Grande démission : comment les entreprises y répondent ?”, L’ADN, 28 février 2022.

<sup>25</sup> The Open Talent Economy”, Deloitte, Resetting Horizons – Human Capital Trends 2013.

<sup>26</sup> Sur cette typologie de proximité, voir Michelle Bergadaà et Céline Del Bucchia, “La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire”, Management & Avenir, 2009/1, n° 21.

<sup>27</sup> Voir “Comment Leroy Merlin enchante l’expérience client grâce à l’expérience collaborateur”, Le Hub La Poste, 18 mai 2022. Voir aussi : “Comment le Club Med a transformé ses vendeurs en designers d’expériences”, Le Hub La Poste, 7 juillet 2022.

Les entreprises ont, en outre, besoin de profils qui ont des qualités d'écoute (comprendre le problème du client et construire la réponse) et qui comprennent, au-delà des solutions technologiques, les dimensions sociologiques et sociétales propres aux nouveaux usages. Enfin, il est évidemment fondamental, pour l'entreprise, de faire écho aux attentes environnementales, sociales, solidaires du client dans l'offre de produits ou de services.

## 2 • L'intégration des transformations du travail

Une autre partie des facteurs qui implique de solliciter des profils atypiques est liée aux transformations du travail.

### Former les collaborateurs en continu

Avec la numérisation, les innovations technologiques ou l'automatisation de nombreuses tâches, l'obsolescence des compétences s'accélère sur le marché du travail. Définie par H.G. Kaufmann dès le milieu des années 1970, celle-ci s'entend de *"l'insuffisance des savoirs ou compétences actualisés nécessaires à un travailleur pour continuer d'être parfaitement performant dans son activité professionnelle actuelle ou future"*<sup>28</sup>.

35 % des compétences requises pour l'exercice d'un métier seraient amenées à changer en profondeur au cours des prochaines années, selon le World Economic Forum<sup>29</sup>. Les compétences techniques ou savoir-faire sont les compétences les plus susceptibles de se heurter à cette obsolescence programmée. En 1987, un savoir-faire avait une durée de vie de presque 30 ans. Aujourd'hui, la durée de vie moyenne d'une compétence technique (ou savoir-faire) oscille entre 12 et 18 mois, selon l'OCDE.

“ *Ce qui faisait la valeur professionnelle d'hier et d'aujourd'hui, c'était le diplôme. L'IA, qui rendra obsolète bon nombre de compétences techniques, va impliquer le développement de compétences humaines et comportementales. L'une des compétences comportementales recherchée sera celle de trouver comment participer au changement et non de le subir* ”  
Julien Bouret, Conférencier

Au-delà de cette durée, la compétence perd en utilité et doit être actualisée ou remplacée par un autre savoir-faire. Le phénomène est encore plus flagrant dans les domaines de la programmation et du *"trading media"* (activité d'optimisation d'achats et de ventes d'espaces publicitaires) où la durée de vie de certaines compétences, particulièrement volatiles, ne dépassent pas trois mois. Toutefois, *"si des fiches de poste sont frappées d'obsolescence, les métiers ne disparaissent pas. Ils sont exercés autrement, et les compétences des humains y jouent toujours un rôle"*<sup>30</sup>.

Confrontées à l'incertitude croissante des savoirs et des savoir-faire qui seront nécessaires pour les emplois actuels et futurs, les entreprises n'ont d'autre choix que de s'adapter et de repenser la gestion de leurs compétences si elles veulent perdurer. Elles sont appelées à capitaliser sur les compétences transversales, beaucoup plus pérennes que les savoir-faire et les savoirs. *"Il faut faire bouger notre cadre de référence, car les formations d'antan ne sont plus adaptées aux métiers actuels, et encore moins aux métiers de demain. On ne recrute plus (...) comme on le faisait en 2005. Il faut en tenir compte"*<sup>31</sup>.

**L'adaptabilité devient ainsi une compétence indispensable des collaborateurs qui doivent avoir l'envie et l'aptitude à évoluer avec leur métier, mais aussi à le faire évoluer.** Il est, dès lors, important pour l'entreprise de se demander, dès le recrutement, dans quelle mesure le candidat est disposé à apprendre et à développer de nouvelles compétences et à continuer à se former pour s'adapter aux évolutions de son métier.

<sup>28</sup> Th. G. Kaufman, "Obsolescence and Professional career development", American management association, November 1974.

<sup>29</sup> The future of Jobs Report "Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution", World Economic Forum, January 2016.

<sup>30</sup> Isabelle Rouhan, "Les métiers du futur sont déjà là", Polytechnique Insights, 13 juillet 2022.

<sup>31</sup> Selon Jérôme Lieutier, Directeur de Région Rhône-Alpes, Appel Médical in : "À l'heure de la digitalisation et de la mutation du travail, de plus en plus d'employeurs parient sur des salariés aux parcours ou aux spécialités décalées. Décryptage", Randstad, Re-sources, 15 mars 2017.

Cette question s'avère d'autant plus importante que *“la transformation des métiers suppose que chacun développe son employabilité, comme on développe un capital”*<sup>32</sup>. En 2030, les actifs pourraient consacrer 10 à 20 % de leur temps de travail à la formation.

Ces évolutions plaident pour les compétences comportementales et transversales (“soft skills”) dans les profils attendus/recherchés, et non plus seulement pour la prédominance des compétences techniques. **Or, les profils atypiques détiennent d'importantes “soft skills”, notamment une forte capacité à s'adapter.**

“ Le recrutement doit répondre généralement à deux objectifs. Le manager a besoin de compétences disponibles immédiatement et le plus souvent techniques, pour assurer la performance à court terme ; et l'organisation a besoin de compétences à long terme, souvent comportementales et cognitives, afin de répondre aux enjeux de l'accélération des cycles de renouvellement métier  
Dominique Duquesnoy, PerformanSe

## Repenser les modalités du travail et établir de nouveaux modes d'interaction

Sous l'effet du développement du travail à distance et la mise en œuvre de systèmes hybrides conjuguant présentiel et distanciel, l'employeur doit aussi réinventer les modalités du travail. L'enjeu pour l'entreprise est notamment de désapprendre certaines manières de travailler pour en développer de nouvelles, plus adaptées, notamment en matière de formats d'interaction.

Cela passerait par un investissement massif des entreprises dans la formation de leurs salariées *“à des méthodologies de gestion du temps, gestion de projet, prise de parole en réunion, animation de groupes de travail... ce qui est jusqu'à présent réservé à l'encadrement”*<sup>33</sup>.

Cela passe également par la nécessité, pour l'entreprise, d'interroger le temps de travail et *“abandonner l'idée de compter le temps comme une unité stable partagée par tous les acteurs de l'organisation”*. Il s'agit notamment de :

- *“considérer qu'il y a, dans les temps de travail, des moments de « non-travail », au sens de « non directement productifs », mais qui sont des temps de ressourcement, de recentrage sur soi, de vagabondage, nécessaires à l'étayage d'une activité professionnelle efficiente et sereine”*;
- *“rendre aux collaborateurs la propriété de leur temps de travail : cela renvoie à la responsabilité de chacun et exige certainement une éducation à cette nouvelle gestion d'un temps choisi et non subi”* ;
- et *“admettre l'actualité du débat entre travail prescrit [tâche donnée au salarié] et travail réel [toute l'activité déployée par le salarié]”*<sup>34</sup>.

Cela passe, enfin, par le besoin de recentrer le lieu de travail sur l'échange et la socialisation car le collaborateur est, après la pandémie, en attente d'un lien social plus fort<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> Selon Olivier Lajous, ancien Président de BPI Group in : Décrypter le monde de demain et son impact sur les compétences, MagRH, Compétences, 2944, 7 mars 2019.

<sup>33</sup> Isabelle Barth, “La vraie question, que pose le télétravail, c'est celle de l'utilité du travail”, Le Monde, 24 août 2020.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Dominique Méda : “La reconversion écologique va réhumaniser le travail”, T La Revue de La Tribune, n° 9, “Travailler, est-ce bien raisonnable?”, avril 2022.





# Chapitre 2

## S'adapter à un monde où l'atypisme devient la norme

Le profil atypique n'est plus si atypique ! Ces prochaines années, une nouvelle génération de candidats et de collaborateurs aux parcours moins normés devrait arriver sur le marché du travail.

Plus précisément, un nombre croissant de candidats/collaborateurs "sortent du cadre". S'ils ne sont pas tous multi-diplômés ou multi-potentiels, ils ont tendance, comme les profils atypiques, à avoir des parcours hors normes - intégrant notamment des périodes de césure pour mieux se connaître, trouver sa voie ou rechercher du sens -. Ils tendent aussi à avoir des expériences dans des univers plus divers.

La généralisation de ces profils sera un défi croissant pour les entreprises : tant celles qui n'ont pas encore pris conscience de l'intérêt de ces recrutements différents que celles qui, bien qu'ouvertes à des profils atypiques, rencontrent néanmoins des freins (voir *infra*).

### 1 • Des parcours de formation moins linéaires

Les étudiants sont de plus en plus nombreux à changer de cursus à de multiples reprises. L'absence d'opportunités offertes aux étudiants pour se connaître et réfléchir à leurs envies lors de leur scolarité expliquerait, en partie, ce phénomène<sup>36</sup>.

*"Le système français est très académique, il laisse peu d'opportunités d'expérimenter. À l'inverse aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni par exemple, les étudiants font partie d'une équipe de sport, font du théâtre, de la musique... et cela s'inscrit pleinement dans leur scolarité"*<sup>37</sup>.

La valorisation des trajectoires linéaires en France serait un frein à la découverte de soi : *"on passe son bac, on étudie, et si tout va bien, on entre sur le marché du travail avec un master à 23 ans"*<sup>38</sup>. Au contraire, dans les pays nordiques, les petits boulots après les cours, le weekend ou pendant les vacances sont monnaie courante et encouragés de même que les années de césure après le bac, qu'il s'agisse d'expériences professionnelles ou de voyages.

La réforme en cours des lycées professionnels est également l'occasion de s'interroger sur l'hyperspécialisation de ces filières. En France, 200 spécialités de CAP existent, telles que l'"art de la dentelle option aiguille" ou l'"art de la dentelle option fuseaux", illustrant l'hyperspécialisation.

<sup>36</sup> Selon Vincent Troger, Maître de conférences honoraire en sciences de l'éducation in Le Monde, 21 juin 2021.

<sup>37</sup> Chloé Marriault, "Paumés dans leurs études, ils changent et rechantent d'orientation", Les Échos, 4 novembre 2021.

<sup>38</sup> Selon Agnès van Zanten, Sociologue de l'éducation in : "Paumés dans leurs études, ils changent et rechantent d'orientation", Les Échos, 4 novembre 2021.

“En France, l’inscription d’un titre au Répertoire national des certifications professionnelles impose une description très précise des compétences nécessaires à l’exercice du ou des métiers visés par la certification.

Cette logique propre à la formation professionnelle est bien sûr légitime mais elle pourrait à l’avenir être questionnée dans une société où les personnes sont amenées à changer plusieurs fois de métier au cours de leur carrière.

Philippe Regimbart,  
CCI Paris Ile-de-France

“Est-il raisonnable, est-il souhaitable d’enfermer des jeunes à l’issue de la troisième, entre 14 et 15 ans, dans des spécialités si étroites ? Le propre de la jeunesse moderne est d’expérimenter, de construire des choix par itérations successives, sans s’enfermer dès le départ dans une case extrêmement restreinte dont on aura toutes les peines du monde à s’extraire si elle ne donne pas satisfaction. Il faut reconnaître aux jeunes le droit au tâtonnement. Le système actuel ne le permet pas”<sup>39</sup>, estime le sociologue Olivier Galland.

Il propose, à ce titre, de construire des formations plus polyvalentes, au moins lors de la première année de CAP afin de permettre aux jeunes de se réorienter plus facilement : “l’idée forte est de partir d’un spectre large pour aboutir, in fine, au choix d’un métier”<sup>40</sup>.

En outre, l’orientation professionnelle reste bien souvent davantage guidée par l’imaginaire collectif selon lequel “plus on va loin dans ses études, plus on ira loin dans la vie” et les souhaits familiaux que par les aspirations personnelles des étudiants.

À cet égard, on peut regretter que l’on accorde davantage de reconnaissance aux enseignements intellectuels qu’à ceux manuels. “On ne jure que par la filière générale. On envoie les collégiens qui ont de bons résultats au lycée général, ceux qui ont de moins bonnes notes en filière technologique, et ceux qui ont les plus mauvaises notes en filière professionnelle. Et ce, en se basant presque uniquement sur leurs notes, et trop peu sur leurs aspirations !”<sup>41</sup>. D’où l’appel à “dédramatiser l’orientation vers les voies technologiques et professionnelles, que les familles trouvent trop souvent moins attractives que la voie générale. Pire : qu’elles considèrent fréquemment comme un échec”<sup>42</sup>.

On peut également regretter que l’étroitesse des spécialités des filières professionnelles et le choix local souvent limité, aient pour conséquence que de nombreux jeunes soient affectés par défaut dans une filière qu’ils n’ont pas véritablement choisie<sup>43</sup>, ce qui les conduit pour un nombre important à l’échec, au décrochage ou à des réorientations problématiques.

À ce titre, dans le cadre de la réforme des lycées professionnels, on peut se demander s’il ne faudrait pas **dépasser la logique d’adéquation entre formation et emploi pour s’intéresser au problème d’adéquation entre filières proposées et aspirations des élèves.**

Les réorientations en cours d’étude seraient illustratives d’une génération à la recherche non plus du meilleur travail possible aux yeux de la société, mais du travail le plus épanouissant à titre personnel.

## 2 • Des parcours professionnels moins linéaires

Alors que l’expérience sur un poste similaire reste un critère essentiel aux yeux de nombreux recruteurs, l’on observe que les parcours professionnels ne sont plus aussi linéaires que par le passé.

Auparavant, on allait à l’école, on apprenait un métier, puis on était embauché dans une entreprise dans laquelle on faisait carrière. S’il était possible d’en changer au cours de sa vie professionnelle, l’immense majorité des salariés bâtissait généralement une carrière fondée sur les mêmes compétences techniques tout au long de leur vie.

<sup>39</sup> Olivier Galland, “Lycées professionnels : ne pas oublier les aspirations des élèves”, Telos, 3 octobre 2022.

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Selon Bruno Magliulo, ancien Inspecteur d’académie in : “Pamés dans leurs études, ils changent et rechantent d’orientation”, Les Échos, 4 novembre 2021.

<sup>42</sup> Chloé Marriault, “Pamés dans leurs études, ils changent et rechantent d’orientation”, Les Échos, 4 novembre 2021.

<sup>43</sup> Le vade-mecum de l’Éducation nationale consacré à l’orientation indique que “l’élève et sa famille précisent le lycée pour la seconde générale et technologique et les spécialités ou familles de métiers pour les diplômes professionnels. Formuler une demande n’assure pas toujours une place dans un établissement et les enseignements ou spécialités de son choix. La demande est satisfaite dans la limite des places disponibles”. C’est le conseil de classe qui formule une proposition d’orientation et au cas où elle n’est pas conforme aux vœux de l’élève, c’est le chef d’établissement qui prend la décision définitive (après un entretien avec la famille). Des voies de recours sont possibles auprès d’une commission d’appel.

Ce modèle est largement remis en cause aujourd'hui. Non seulement la difficile fidélisation des salariés constitue un enjeu de taille pour les entreprises, mais les reconversions professionnelles et réorientations sont de plus en plus fréquentes, selon une enquête commanditée par France Compétences<sup>44</sup>:

- 37 % des actifs déclarent avoir réalisé au moins une reconversion au cours de leur parcours professionnel,
- 25 % des actifs déclarent avoir connu au moins une reconversion<sup>45</sup> au cours des cinq dernières années (dont 40 % plusieurs reconversions).

“ Avec le travail hybride, il existe un nombre considérable de chemins détournés pris par les candidats  
Guillaume Cairou, Didaxis

Les raisons qui poussent à envisager une reconversion professionnelle sont plurielles : *“elles se positionnent au croisement entre le rejet d'une situation jugée insatisfaisante au plan professionnel et/ou de ses impacts sur la vie personnel, d'une part, et la promesse d'une vie meilleure, en phase avec ses besoins et ses aspirations, d'autre part”*<sup>46</sup>.

La perte de sens constitue la raison la plus partagée (27 %) des actifs en reconversion ; sont aussi mis en avant l'insatisfaction vis-à-vis des conditions de travail (23 %), de la rémunération (22 %), une pression trop importante (20 %) ou les problèmes de santé (maladie, “burn-out”...) (16 %)<sup>47</sup>.

**La pandémie a ajouté au caractère non-linéaire des parcours professionnels puisque de nombreux collaborateurs ont quitté leur entreprise à cette occasion.** *“L'état de sidération du début du premier confinement aura laissé la place à de profonds questionnements sur la place de son travail, de sa carrière, de son gagne-pain dans sa propre vie”*<sup>48</sup>. La mobilité des salariés n'est plus tant motivée par des ambitions de carrière que par la recherche de sens.

Le mouvement a été particulièrement puissant aux États-Unis au point de parler de grande démission (“Big Quit”) : 38 millions d'actifs américains en 2021 (dont 25 millions au second semestre). En France, la tendance est moins marquée mais elle commence à s'accélérer<sup>49</sup> : le nombre de démissions a sensiblement augmenté au second semestre 2021 (par rapport à 2019). Ce phénomène que certains préfèrent, en France, appeler “grande rotation” gagne toutes les générations<sup>50</sup> : il concerne tant des seniors de plus de 45 ans que des cadres en début de carrière ou des diplômés des grandes écoles.

Dans certains secteurs, la désaffectation de personnels dans des pans entiers d'activité, pendant ou après la pandémie, s'explique, en partie, par de mauvaises conditions de travail assorties de faibles rémunérations (serveurs dans les restaurants, personnel des compagnies aériennes, etc.) ou de conditions de travail dégradées. Surtout, on n'a jamais vu autant de souhaits de reconversion : 51 % des salariés souhaiteraient changer de secteur d'activité selon un sondage de la CPME (juillet 2022)<sup>51</sup>.

Enfin, le phénomène de banalisation (“commoditisation”) des cadres moyens, qui a été mieux éclairé par la pandémie, pourrait s'aggraver. Avec des cadres en entreprise parfois trop nombreux et facilement substituables car moyennement qualifiés et insuffisamment différenciés, il existe un risque d'excédent brut de cols blancs qui pourrait rajouter à la non-linéarité des parcours professionnels.

**En définitive**, tous ces éléments viennent renforcer la nécessité de changer de regard sur les profils atypiques pour élargir le vivier des recrutements ou des collaborations. Le problème est que toutes ces mutations de l'entreprise sont souvent plus rapides que les mentalités et les structures.

<sup>44</sup> Résultats de l'enquête réalisée par le cabinet BVA pour France Compétences, 17 février-2 mars 2021 auprès d'un échantillon représentatif de 5 132 actifs occupés ou demandeurs d'emploi de moins de six mois.

Voir Rapport “Parcours de reconversion professionnelle”, BVA pour France Compétences, 2021.

Voir aussi : Camille Stéphane et Josiane Vero, “Se reconvertir, c'est du boulot ! Enquête sur les travailleurs non qualifiés”, Céreq, Bulletin de Recherches Emploi Formation, 418, 2022.

<sup>45</sup> Entendue par l'enquête au sens d'une “évolution de la situation professionnelle qui se traduit par le passage d'un métier à un autre métier n'ayant pas de rapport direct avec le premier ou par un changement de statut qui transforme radicalement les conditions d'exercice du métier (création d'entreprise par exemple)”.

<sup>46</sup> Rapport “Parcours de reconversion professionnelle”, BVA pour France Compétences, 2021.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Thomas Durand, “Face à une profonde interrogation sur le sens de nos vies (et du travail)”, Xerfi Canal, 6 janvier 2022.

<sup>49</sup> “La ‘grande démission’ gagne la France”, Les Échos, 15 juillet 2022. Voir aussi : “Grande démission : la vague a-t-elle atteint l'Europe ?”, Les Échos, Opinion, 19 juillet 2022.

<sup>50</sup> Maxime Sbaihi, “Grande démission ? Grande rotation !”, L'Opinion, 20 juillet 2022.

<sup>51</sup> Sondage réalisé auprès d'environ 2 300 chefs d'entreprises de petite ou moyenne taille cité in : “9 PME sur 10 n'arrivent pas à recruter le bon profil”, La Tribune, 19 juillet 2022.

Pourquoi  
est-ce  
difficile de  
s'ouvrir à  
des **profils**  
**atypiques** ?



Plusieurs facteurs contribuent à rendre difficile l'ouverture à des profils atypiques, nouveaux pour l'entreprise. Ils relèvent, à la fois, des croyances ou mentalités, des modalités ou processus de recrutement et de l'image des entreprises ou des secteurs



# Chapitre 1

## Les freins liés aux mentalités

Les modèles mentaux des entreprises en matière de recrutement s'avèrent particulièrement résistants. Ils constituent le premier frein au recrutement de profils atypiques. Ces croyances dépassent, toutefois, le seul cadre de l'entreprise. Avant tout culturelles, elles s'inscrivent dans l'héritage de tout un système plébiscitant les longues études plutôt que les formations courtes et professionnalisantes, les grandes écoles plutôt que les universités, les enseignements menant vers des métiers à cols blancs plutôt que vers des métiers manuels, etc.

Ce système est aussi bien véhiculé au sein du cadre familial via les parents que dans l'environnement scolaire et universitaire via les professeurs ou les conseillers principaux d'éducation (CPE) et dans la société plus généralement. Cet état d'esprit qui préside à l'orientation et à la formation ne sera, toutefois, pas abordé ici.

### 1 • La résistance des modèles mentaux des entreprises

Le recrutement d'un salarié consiste, pour le recruteur, à parier sur la valeur ajoutée future d'une personne pour l'entreprise, en se basant sur les éléments à sa disposition. Sa perception d'un candidat est, toutefois, rarement objective : celle-ci est influencée par des modèles mentaux, profondément ancrés, qui proviennent de croyances individuelles, collectives ou encore sociétales<sup>52</sup>.

Un modèle mental est *“la représentation de la réalité construite par l'organisation et ses collaborateurs”*, c'est-à-dire la façon dont une entreprise fonctionne et comment elle voit le monde fonctionner. Cette représentation va influencer son modèle d'affaires, son modèle de revenus, etc. Les modèles mentaux individuels et collectifs sont la source de blocage des organisations mais aussi le point d'entrée pour les remettre en mouvement<sup>53</sup>.

“ Il s'agit d'abord de croyances individuelles : *“ce que je crois sur le monde et sur le management, pour recruter des gens il faut faire comme cela...”* ; *“une équipe est performante si...”* ; *“je crois que recruter des personnes comme moi a tel intérêt...”*.”

Philippe Silberzahn, Professeur EM Lyon

**Souvent implicites, ces schémas mentaux peuvent devenir un frein au recrutement de profils atypiques, par une attention démesurée à certaines informations ou par l'occultation d'autres, pourtant pertinentes.**

Si on veut transformer une organisation, il faut changer les croyances structurantes sur ses clients, ses fournisseurs, la façon dont on crée de la valeur, on s'organise et on manage... Cela s'applique aussi à la question du recrutement de profils atypiques qui passe par de vastes changements des croyances pouvant être largement admises.

<sup>52</sup> Audition de Philippe Silberzahn, CCI Paris Ile-de-France, 21 juin 2021.

<sup>53</sup> Source : Philippe Silberzahn et Béatrice Rousset, *Stratégie modèle mental - Cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*, Diatino, 2019 et Interview de Philippe Silberzahn, *“Les 5 principes pour changer les codes mentaux de l'entreprise”*, Xerfi Canal, 14 janvier 2021.

Certaines idées reçues en matière de recrutement s'avèrent, en effet, persistantes. L'expérience professionnelle dans un poste similaire ou encore le diplôme restent ainsi des critères de sélection prépondérants, malgré une relation avec la performance future d'un candidat sur le poste qui peut s'avérer faible (*voir infra*).

## L'importance donnée à l'expérience professionnelle

74 % des employeurs citent l'expérience comme information regardée, en priorité, dans un CV<sup>54</sup>. Cet item apparaît en tête dans la plupart des secteurs d'activité bien qu'il soit davantage cité dans le secteur de la construction, le commerce et la réparation automobile, l'action sociale ou dans des secteurs qui recrutent une forte proportion de cadres (information et communication, activités spécialisées, scientifiques et techniques).

### Informations regardées de façon prioritaire dans un CV selon les employeurs / en %



*Méthode* : le graphique représente, pour chaque information d'un CV, la proportion d'employeurs déclarant que cette information est regardée de manière prioritaire

*Lecture* : pour plus de 70 % des établissements recruteurs interrogés, l'expérience professionnelle dans un métier est une information regardée de façon prioritaire dans un CV.

*Champ* : établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement en CDI ou en CDD de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017

*Source* : Enquête Compétences attendues au moment du recrutement, Pôle Emploi et BVA, citée in : "Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans le recrutement", Statistiques, études et évaluations, éclairages et synthèses, Pôle emploi, mars 2018

Pour 42 % des établissements ayant effectué un recrutement, le fait que le candidat détienne une expérience professionnelle dans un poste similaire fait partie des principales raisons du choix de recrutement.

<sup>54</sup> "Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans le recrutement", Statistiques, études et évaluations, éclairages et synthèses, Pôle emploi, mars 2018.

### Les raisons du choix du candidat final (en %)

Niveau de qualification	Expérience professionnelle dans un poste similaire	Compétences comportementales	Capacité d'adaptation	Adhésion aux valeurs de l'entreprise et au contenu du travail	Variété des expériences	Diplômes détenus	Par défaut
Cadres	52	37	23	23	19	22	2
Professions intermédiaires	44	35	30	25	16	17	7
Employés qualifiés	37	42	33	23	16	10	8
Employés peu qualifiés	37	49	29	24	13	6	9
Ouvriers qualifiés	47	33	27	24	16	8	10
Ouvriers peu qualifiés	35	37	31	26	16	3	12
Taille de l'établissement							
Moins de 10 salariés	41	38	31	24	14	9	10
250 salariés ou plus	51	45	17	31	13	20	4
Ensemble	42	39	29	24	16	11	8

*Méthode : mention des raisons (au maximum deux raisons pour chaque recrutement) ayant conduit au choix final du candidat selon l'employeur. Lecture : pour 52 % des établissements ayant effectué un recrutement pour un poste de cadre, l'expérience professionnelle fait partie des principales raisons du choix de recrutement.*

*Champ : ensemble des établissements du secteur privé d'au moins un salarié ayant effectué au moins un recrutement de plus d'un mois entre novembre 2016 et avril 2017.*

*Source : Enquête Compétences attendues au moment du recrutement, Pôle Emploi et BVA, citée in : "Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans le recrutement", Statistiques, études et évaluations, éclairages et synthèses, Pôle emploi, mars 2018.*

Derrière ces chiffres, il existe une idée reçue largement répandue : les candidats expérimentés auraient acquis lors de leur(s) précédente(s) expérience(s) des compétences et des savoirs qui les rendraient plus performants.

Or, les recherches tendent à prouver qu'il n'y a, en fait, qu'une très faible relation entre l'expérience antérieure à l'embauche et les performances<sup>55</sup>. Les critères examinés, à savoir le nombre d'emplois précédemment occupés, le temps passé dans chaque entreprise, le nombre total d'années travaillées ou encore le fait que le candidat ait ou non occupé des fonctions similaires, ne permettraient pas de révéler la qualité ou la pertinence de l'expérience qui influe nécessairement sur ses performances à venir.

En effet, le candidat a très bien pu échouer ou stagner dans ses emplois précédents. L'expérience ne serait donc pas un indicateur fiable. **Il conviendrait plutôt de rechercher la capacité des candidats à apprendre de leurs expériences passées** d'autant qu'il n'existerait pas davantage de corrélation entre l'expérience chez des employeurs précédents et la rétention, c'est-à-dire la probabilité que la personne embauchée reste dans l'entreprise<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Voir les travaux de Chad H. Van Iddekinge, Professeur à l'Université d'État de Floride et expert en management en ressources humaines. Voir aussi Alison Beard, "L'expérience acquise ne garantit pas le succès dans un nouveau job", Harvard Business Review France, 9 janvier 2020.

<sup>56</sup> Ibid.

## L'importance donnée au diplôme (hors professions réglementées)

Bien que le diplôme ne constitue pas le premier outil décisionnel d'un recrutement<sup>57</sup>, il influe de manière significative sur les candidatures sélectionnées : 40 % des employeurs le prennent en considération de manière prioritaire lors de la lecture de CV<sup>58</sup>, écartant de fait les profils atypiques. Les recruteurs voient, dans les candidats titulaires d'un diplôme, une certitude de performance (validation de connaissances théoriques) et un gage de sérieux.

Or, à l'heure où de plus en plus de travailleurs acquièrent des compétences de manière autonome - sur leur temps personnel, par exemple, grâce à l'explosion des offres de formation en ligne -, la pertinence de ce mode de sélection paraît devoir être questionnée. Et cela, d'autant plus que le corps social bouge plus vite que les structures d'enseignement : l'évolution de certains secteurs est telle que ce qui est enseigné à l'école n'est plus nécessairement d'actualité une fois l'étudiant sur le marché du travail.

## L'aversion au changement

**L'évolution des profils recrutés se heurte à la forte aversion au changement dans l'entreprise, voire dans l'univers des ressources humaines.** L'obligation réglementaire s'avère encore trop souvent le seul levier efficace pour faire évoluer les façons de faire. L'instauration de quotas pour favoriser l'égalité homme-femme ou l'inclusion des handicapés sur le marché de l'emploi l'illustre.

À défaut d'obligation réglementaire, une expérience négative (souvent une crise) est nécessaire pour que l'entreprise prenne conscience que ses croyances en matière de recrutement sont dépassées et doivent être mises à jour. Les compétences comportementales sont davantage valorisées par les recruteurs lorsque leurs précédentes expériences se sont mal déroulées<sup>59</sup>.

“ Le vrai moteur de l'entreprise, c'est la prise de risque  
Guillaume Cairou,  
Didaxis

- À secteur et taille donnés, le fait de déclarer avoir eu des difficultés à garder le personnel l'année précédente augmente de 36 % les chances d'approuver l'idée que les compétences comportementales sont plus importantes que celles techniques.
- De même, le fait d'avoir éprouvé des difficultés de recrutement en raison de problèmes d'attitude ou de motivation des candidats multiplie par deux les chances de considérer les compétences comportementales comme plus importantes.

## 2 • L'aversion au risque

L'aversion au risque sur l'ensemble de la chaîne de recrutement apparaît comme un second facteur d'explication de la difficulté de l'entreprise à s'ouvrir à des profils atypiques.

### La peur d'un échec coûteux comme premier facteur d'aversion

La frilosité des recruteurs s'est accrue ces dernières années. Signe tangible de cette aversion au risque : l'allongement des processus de recrutement avec toujours plus de tests, d'entretiens, de références demandées. **Les recruteurs, qu'il s'agisse de cabinets de recrutement ou de directions des ressources humaines (DRH), préfèrent rationaliser leurs procédures et sélectionner des profils ayant déjà fait le même travail dans le même secteur d'activité (clonage) plutôt que de miser sur des profils différents.**

“ En France, on est recruté par rapport au dernier poste occupé  
Philippe Goetzmann,  
Philippe Goetzmann &

<sup>57</sup> Il n'est la raison du choix final du candidat sélectionné que dans 11 % des cas.

Voir : “Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans le recrutement”, Statistiques, Études et évaluations, Éclairages et synthèses, Pôle emploi, mars 2018.

<sup>58</sup> Ce chiffre connaît, néanmoins, d'importantes variations selon les secteurs d'activité mais aussi la taille des entreprises : les grands établissements accordent davantage d'attention au diplôme que les établissements plus petits. Voir : “Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans le recrutement”, Pôle emploi, Statistiques, Études et évaluations, Éclairages et synthèses, #42, mars 2018.

<sup>59</sup> “Diplômes, compétences techniques et comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ?”, Pôle emploi, Éclairages et Synthèses #42, mars 2018.



Cette frilosité peut s'expliquer par les lourdes conséquences pour l'entreprise en cas d'échec d'un recrutement, c'est-à-dire si le collaborateur embauché quitte l'entreprise dans les 12 mois suivants son embauche.

Il est difficile de chiffrer le risque précisément mais il est intéressant de voir que le cabinet de recrutement Hays a évalué à 45 000 euros le coût moyen d'un mauvais recrutement<sup>60</sup>. Ce coût augmenterait avec la responsabilité du poste<sup>61</sup>. Il serait de 32 500 euros environ pour un technicien, 51 850 euros pour un cadre et 151 700 euros pour un dirigeant d'entreprise.

Outre les coûts financiers évidents (recrutement, rémunération versée, charges et éventuels avantages mais aussi intégration et formation, rupture du contrat et nouveau processus de recrutement), il existe d'autres coûts indirects plus difficilement mesurables : baisse de productivité et impact éventuel sur le chiffre d'affaires, baisse de motivation de l'équipe et mauvaise ambiance potentielle à cause de l'amortissement de la charge de travail par les collègues, image de l'entreprise potentiellement dégradée, etc.

Cette crainte qui existe pour tout recrutement nuit, toutefois, à la sélection de profils atypiques car l'entreprise peut avoir le sentiment de prendre un risque supplémentaire dans ce cas. Pourtant, une telle sélection pourrait lui apporter une dynamique positive. **Il serait, en outre, erroné de croire que le recrutement d'un profil "classique" soit exempt de tout risque** : la fidélisation de ce profil plus traditionnel peut s'avérer plus difficile, rien ne garantissant que celui-ci ne se tourne vers une entreprise concurrente.

### Un possible retournement du marché de l'emploi comme second facteur d'aversion

Cette aversion au risque pourrait, en outre, s'aggraver en cas de retournement du marché de l'emploi. La guerre en Ukraine et le choc sur les prix de l'énergie et des matières premières ont assombri l'horizon économique des entreprises.

Les investissements des entreprises risquent ainsi de connaître un recul important, de même que les embauches<sup>62</sup>.

Plusieurs signaux semblent, d'ailleurs, déjà alerter sur une possible inflexion de la dynamique du travail<sup>63</sup>.

- Le nombre de créations nettes d'emplois salariés a été divisé par deux entre fin 2021 et début 2022 voire par trois si on exclut du décompte les entreprises des services non-marchands (santé, enseignement, services d'hébergement médicalisés), largement décorrélées de la conjoncture.
- Le nombre d'emplois intérimaires a reculé.
- Le nombre de déclarations d'embauche est en recul dans les entreprises de moins de 20 salariés, les plus réactives face aux chocs conjoncturels (près de 9 % sur les trois premiers mois de l'année 2022) ; cette tendance concerne tous les types de contrats de travail mais les CDD de moins d'un mois sont les plus impactés.

Si, pour l'instant, le "pouvoir" est un peu du côté des candidats compte tenu des difficultés de recrutement, la situation peut évoluer avec le recul du nombre d'embauches.

<sup>60</sup> Aurélie Tachot, "Quel est le coût d'un recrutement raté ?", Le Figaro, 1<sup>er</sup> juin 2022.

<sup>61</sup> Selon une étude Manpower, HR Voice et Open sourcing, 2021. Voir aussi : Charlotte Legrand, "Combien coûte vraiment un mauvais recrutement ?", Welcome to the Jungle, 12 avril 2021.

<sup>62</sup> Leïla de Comarmon, Des recrutements toujours dynamiques dans les très petites entreprises", Les Échos, 25 juillet 2022.

<sup>63</sup> Voir Alexandre Mirlicourtois, "Marché de l'emploi : les signaux de retournement se multiplient", Xerfi Canal, 17 mai 2022.



# Chapitre 2

## Les freins liés aux modalités de recrutement

### 1 • Des outils de recrutement ne favorisant pas la rencontre entre le recruteur et le profil atypique

Les outils traditionnellement utilisés pour recruter peuvent constituer des freins au recrutement de profils atypiques en ne permettant pas la rencontre entre le recruteur et le profil atypique.

#### Les offres d'emploi : l'utilisation d'un vocabulaire trop technique

Le recruteur ne s'adresse généralement pas aux profils atypiques lors de l'élaboration de ses offres d'emploi. En effet, les annonces utilisent souvent un vocabulaire métier très technique. Or, face à l'incompréhension du profil atypique devant la sémantique utilisée, ce dernier risque de ne pas postuler. Le choix du titre, des compétences et missions indiquées s'avère ainsi stratégiques.

En outre, les annonces négligent trop souvent de présenter les apports du poste et de l'entreprise pour le salarié.

#### Les algorithmes de recrutement : entre risque de reproduction des schémas passés et impossibilité de penser "hors du cadre"

Afin de faire face aux flux parfois très importants de candidatures, un certain nombre de grandes entreprises ont recours à un processus de présélection par algorithme. L'utilisation de ce dernier, centrée essentiellement sur l'analyse automatisée des CV en fonction de la présence ou non de mots-clés, doit permettre de limiter le temps-homme consacré à l'étude de chaque CV et réduire ainsi le coût du processus de recrutement.

Or, l'emploi de ces mots-clés, qu'ils soient directement choisis par le recruteur ou retenus par l'intelligence artificielle (IA) sur la base d'une analyse de données, constitue un frein au recrutement de profils atypiques. En effet, le recours à des mots-clés implique, par essence, la définition d'un cadre (poste similaire, missions similaires, etc.) qui s'oppose à l'idée même d'intégration de profils atypiques, lesquels sont, au contraire, hors cadre.

En outre, dans l'hypothèse d'un système d'apprentissage automatique, l'algorithme sera souvent enclin à se baser sur les données du passé pour déterminer les candidats les plus en adéquation avec l'entreprise et le profil qu'elle recherche. Or, ces données ne sont plus nécessairement d'actualité.

“ Les annonces sont encore trop souvent rédigées selon le principe employeur/employé : l'employeur donne un job au salarié chanceux. Or, ce n'est plus la réalité : le salarié est aujourd'hui en position favorable. Il importe dès lors de mettre en avant, dans l'annonce, les bénéfices pour le salarié d'intégrer l'entreprise  
Paola Fabiani, Wisecom

Le risque est, par ailleurs, élevé que l'algorithme tente de reproduire des schémas qu'il a observés dans la base de données à sa disposition, sans rapport avec les besoins du recruteur ou la réalité du marché. L'illustration la plus emblématique est certainement celle de l'outil d'apprentissage automatique d'Amazon qui a, pendant des années, évalué les candidats aux postes de développeurs de manière sexiste : les modèles informatiques d'Amazon avaient été conçus pour noter les candidats en observant les CV soumis à l'entreprise sur une période de dix ans. Ceux-ci provenant essentiellement d'hommes, l'IA en avait conclu que le candidat idéal était un homme et notait moins bien les candidatures féminines. Là encore, on touche aux modèles mentaux.

### La rédaction d'un CV multi-métiers, un défi pour les profils atypiques

L'envoi d'un CV peut également constituer un obstacle à la rencontre entre recruteur et profil atypique si celui-ci n'est pas rédigé sous un angle multi-métiers, compréhensible par tous les recruteurs. Par exemple, une esthéticienne peut indiquer qu'au cours de son expérience, elle a démontré des compétences dans l'accueil, dans l'écoute du client mais qu'elle fait aussi preuve d'une bonne résistance physique ou encore du sens du commerce.

## 3 • Des processus de recrutement peu adaptés aux profils atypiques

### Une posture attentiste de la part de l'entreprise

Longtemps la norme, la publication d'annonces ne suffit plus aujourd'hui à attirer les talents. Une posture attentiste des entreprises peut alors s'avérer un frein au recrutement de profils atypiques. Une posture proactive, consistant à aller à la rencontre des candidats, pourra être plus adéquate pour atteindre des candidats non présents sur les plateformes de recherche d'emploi.

### La difficile rédaction d'une fiche poste passerelle

Les référentiels métiers, utilisés par les ressources humaines, peuvent constituer un autre obstacle au recrutement de profils atypiques. La liste de savoir-être et de savoir-faire indiquée dans les fiches de poste est souvent trop éloignée de la réalité du terrain.

En outre, recruter des profils atypiques implique que l'entreprise aille chercher les compétences transverses plutôt que les compétences métier traditionnellement associées au poste. **La rédaction de cette fiche de poste passerelle constitue un travail conséquent pour l'entreprise et nécessite ouverture d'esprit, audace et agilité des ressources humaines et des managers.** Il s'agit de dessiner des passerelles, jusqu'alors inexplorées, entre les métiers, à partir d'une connaissance précise du poste et de ses besoins.

“ L'atypisme, c'est surtout un problème de référentiel trop stéréotypé des fonctions RH. Il faut en finir avec les process et les méthodes trop mécaniques et l'excès technocratique dans les méthodes de recrutement

Benoît Huver, Orange

“ Toute la difficulté, c'est d'écrire la fiche de poste. Passer de la fiche de poste classique à la fiche de poste passerelle. Comment je transpose les compétences techniques que je recherche : qu'est-ce que la personne va faire concrètement ? Vers quel autre métier, en tant qu'entreprise, je peux me tourner pour trouver des compétences transverses, transposables sur le poste ?

Véronique Paillieux, CCI Paris Île-de-France

## La recherche de profils directement opérationnels

Le recrutement de profils atypiques implique un temps de formation préalable à la prise de poste effective en adéquation avec la particularité du profil. L'entreprise souhaitant recruter différemment doit ainsi accepter que le candidat retenu n'ait pas toutes les compétences techniques et les savoir-faire nécessaires à l'exercice immédiat de ses missions. Elle fait un pari : celui que le candidat non conventionnel sera peut-être plus coûteux au départ (en temps et en argent) mais sera, à moyen terme, un atout plus intéressant pour l'entreprise de par son particularisme, son regard différent, etc.

Or, recruter un candidat directement opérationnel sera généralement la démarche la plus fréquente des entreprises, permettant de répondre à une nécessité économique immédiate. Ainsi, *“selon le contexte ou le secteur d'activité, il n'est pas toujours possible de recruter quelqu'un qui mettra plus de temps à devenir opérationnel. Il faut que votre entreprise soit prête à faire le pas vers davantage de diversité et à accepter une certaine part de risque”*<sup>64</sup>.

## Une mauvaise expérience candidat

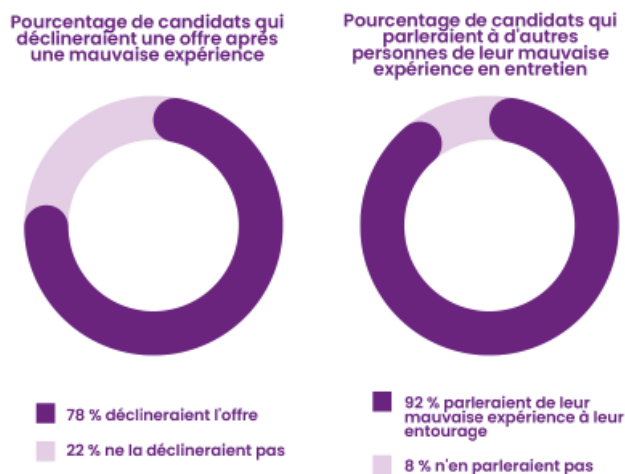
L'expérience candidat joue un rôle fondamental pour l'image de l'entreprise. C'est, en effet, lors du processus de recrutement que le candidat confirme ou non ses impressions sur l'entreprise et sur le positionnement de cette dernière en tant qu'employeur. L'expérience candidat permet de confronter la marque employeur au réel. Elle constitue ainsi un pilier de la crédibilité de l'entreprise et de sa marque employeur, dont l'essence réside dans la transparence des valeurs de l'organisation.

L'expérience candidat est d'autant plus importante que les chiffres montrent que 78 % des candidats déclinent une offre après une mauvaise expérience<sup>65</sup>. Par ailleurs, 30 % des candidats qui ont trouvé le processus de recrutement long, ennuyeux ou peu pratique n'iront pas jusqu'à l'entretien<sup>66</sup>.

Outre l'impact immédiat sur une candidature, une mauvaise expérience candidat peut avoir des conséquences à plus long terme. En effet, un candidat satisfait pourra partager son expérience de recrutement, qu'il soit retenu ou non sur le poste. Le candidat non satisfait fera de même mais par un propos négatif, affectant alors la marque employeur.

Or, s'il faut du temps pour consolider sa réputation en tant que recruteur et sa marque employeur, il en faut beaucoup moins pour la dégrader ! **Il s'avère, par conséquent, essentiel que le processus de recrutement réponde non seulement aux besoins de l'entreprise mais également aux aspirations des candidats.**

### Les mauvaises expériences en entretien



Source : Livre blanc réalisé par le cabinet Robert Walters, juin 2015 (enquête menée sur 2355 candidats)

<sup>64</sup> Sarah Akel, "Profils atypiques : le petit grain de folie qui manque à votre entreprise ?", Change The Work, 14 novembre 2021.

<sup>65</sup> Livre blanc réalisé par le cabinet Robert Walters, juin 2015.

<sup>66</sup> Baromètre 2019 de "l'Expérience candidat sur les sites carrières", EasyRecrue et HEC Junior Conseil.

### 3 • Des biais dans les processus de recrutement qui altèrent la rencontre entre le recruteur et le profil atypique

#### Les biais cognitifs

Le recrutement de profils atypiques peut également être affecté par les biais cognitifs<sup>67</sup> du recruteur. Définis comme des distorsions de la pensée rationnelle, ces schémas de pensée trompeurs peuvent venir fausser le raisonnement du recruteur en lui faisant opérer des raccourcis.

S'il en existe des centaines, de nature très diverses, **certains biais** s'avèrent particulièrement prédominants dans le processus de recrutement et **peuvent conduire l'entreprise à écarter des profils atypiques pourtant intéressants**. On peut ici en citer quatre.

- **Le biais d'ancrage**, qui consiste pour le recruteur à laisser le premier jugement qu'il porte sur un candidat altérer son opinion à son sujet. Cela revient à ignorer toutes les informations qui ne viendraient pas appuyer cette première impression.
- **Le biais d'appartenance** qui consiste, pour un recruteur, à privilégier les candidats qui auraient des caractéristiques similaires aux siennes (formation commune, passion partagée, etc.).
- **Le biais de stéréotype** par lequel le recruteur établit des vérités générales à partir de faits très isolés : par exemple, juger qu'un candidat pratiquant un sport d'équipe est nécessairement sociable et enclin au travail en équipe.
- **Le biais de disponibilité** par lequel le recruteur privilégie les informations déjà disponibles sur un sujet : par exemple, une mauvaise expérience passée avec un profil atypique peut l'amener à ne pas retenir un autre candidat de ce type.

“ Les biais cognitifs sont de plus en plus adressés par les organisations qui mettent en place depuis plusieurs années des actions pour permettre à leurs salariés de prendre conscience qu'ils ne sont pas véritablement neutres, objectifs mais soumis à des biais susceptibles d'influencer leurs décisions. Mais le recrutement de profils atypiques se heurte également aux biais structurels des organisations, ces dernières reproduisant en interne des logiques d'exclusion très difficiles à identifier.

Juan Marcos, Anemo

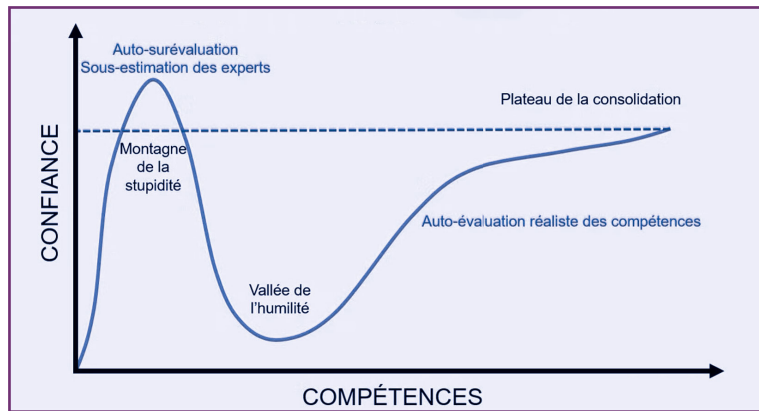
“ Dans les pratiques de recrutement, les considérations de personnalité sont hypertrophiées par les acteurs qui prennent part au processus. Ils ne prennent pas toujours les précautions méthodologiques nécessaires pour éviter les projections, les biais de ressemblance, les biais de contraste ou encore le phénomène de stéréotype  
Loïc Cadin, ESCP

Les biais cognitifs conduisant à écarter les profils atypiques peuvent également venir du candidat lui-même. C'est ce qu'on appelle l'effet Dunning-Kruger. Théorisé, en 1999, par deux psychologues américains, cet effet est un biais cognitif par lequel les candidats ne parviennent pas à estimer objectivement leur compétence (ou leur incompétence).

Alors que le débutant peut afficher, par exemple, une grande confiance infondée appelée “auto-surévaluation”, les “experts” peuvent avoir tendance à se sous-estimer.

<sup>67</sup> L'expression “biais cognitif” a été introduite par les psychologues américains Amos Tversky et Daniel Kahneman en 1970 : elle désigne une “distorsion dans le traitement cognitif d'une information”.

## Effet Dunning-Kruger



Source : "Comprendre l'effet Dunning-Kruger et savoir le gérer", Cadremploi, 15 février 2022

### Le marketing candidat ou la difficulté à connaître le candidat

Les outils qui servent traditionnellement à recruter, comme le CV, la lettre de motivation ou les entretiens d'embauche, sont souvent biaisés par le marketing du candidat. Il suffit de regarder les rayonnages des librairies sur les entretiens d'embauche pour vérifier que la tendance est au marketing candidat et non à la présentation factuelle. Ce marketing du candidat peut, sinon tronquer la vérité, du moins la présenter de façon partielle ou orientée.

Cherchant à répondre aux attentes des entreprises, les candidats montrent souvent une personnalité "lissée", jugée plus professionnelle, lors des entretiens. Les centres d'intérêt et les compétences acquises à cette occasion sont ainsi régulièrement gommés par les candidats qui préfèrent évoquer des centres d'intérêt qu'ils estiment "plus sérieux". Le recruteur doit ainsi surmonter de nombreux obstacles pour connaître le candidat qui se présente en entretien.

Les tests de personnalité, auxquelles les entreprises recourent de plus en plus afin d'essayer de mieux connaître la personne en face d'eux, connaissent les mêmes limites. Les réponses attendues par les entreprises sont souvent évidentes dans ces tests à questions à choix multiples et la base déclarative de ceux-ci encourage les candidats non pas à répondre selon ce qui leur correspond réellement mais selon ce qu'ils pensent être les attentes de l'entreprise.

**Face au marketing candidat** et l'absence d'outils permettant la mesure objective des talents, **les entreprises peinent souvent à se faire une idée juste des candidats et de leur capacité réelle à s'adapter et à réussir sur le poste ouvert à candidatures.** Elles préfèrent alors se raccrocher à ce qu'elles connaissent et écartent le profil atypique.



# Chapitre 3

## Les freins liés à l'image des secteurs d'activité et des entreprises

Un recrutement est le fruit d'un appariement, d'une rencontre entre les besoins d'une entreprise et les envies d'un candidat. Tout comme le candidat doit plaire à l'entreprise, l'entreprise doit séduire le candidat. À défaut, l'appariement ne fonctionne pas. Si le déficit d'attractivité d'un secteur d'activité ou même d'une entreprise constitue déjà des freins importants au recrutement de profils classiques, cela peut s'avérer encore plus prégnant face à des profils atypiques.

### 1 • Un déficit d'attractivité du secteur d'activité

De nombreux secteurs d'activité ou métiers pâtissent d'un déficit d'attractivité dépendant de facteurs, à la fois, objectifs et subjectifs.

- **Des facteurs objectifs** tels que la modération de la rémunération ou encore des conditions de travail difficiles. Selon une étude de la DARES<sup>68</sup>, les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des difficultés de recrutement. Parmi les expositions qui contribuent aux difficultés de recrutement, on distingue les contraintes physiques (charges lourdes, bruit, travail répétitif, agents chimiques dangereux), les contraintes temporelles (travail de nuit, travail le week-end, horaires imprévisibles) mais aussi certains risques psychosociaux (travail dans l'urgence, sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité<sup>69</sup> - "travail empêché"- et tensions avec le public). Les horaires atypiques ou imprévisibles<sup>70</sup> ainsi que la difficulté à pouvoir faire un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus souvent associées aux difficultés de recrutement.
- **Des facteurs subjectifs** : le défaut d'attractivité de certains secteurs d'activité semble, parfois, tenir à un déficit de connaissance ou de visibilité de certains métiers et à un décalage entre la réalité du métier/secteur et son image. C'est notamment le cas des secteurs industriels qui souffrent d'une image décalée auprès des jeunes<sup>71</sup>. À ce problème de désirabilité de certains métiers vient s'ajouter le formatage de toute la chaîne qui n'oriente pas vers ces métiers alors que d'autres métiers restent, au contraire, "sacralisés" dans l'esprit de certains : médecin, ingénieur, etc.

<sup>68</sup> "Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?", DARES Analyses, n° 26, juin 2022.

<sup>69</sup> L'écart des difficultés de recrutement est de plus de 30 points entre les établissements qui affirment ne pas avoir de salariés affectés par un sentiment de "travail empêché" (59 %) et ceux qui en comptent plus de la moitié (92 %).

<sup>70</sup> Le risque relatif de signaler ces difficultés est multiplié par 4 dans les cas où plus de 10 % de ses salariés vivent des horaires imprévisibles et par 2 si l'établissement reste ouvert tous les dimanches.

<sup>71</sup> Selon un sondage Harris Interactive pour Coca Cola Entreprise cité par Delphine Bancaud, "Métiers d'hommes, secteur vieillissant... Les préjugés persistants des jeunes sur l'industrie", 15 mars 2016.

## L'industrie : exemple d'un secteur confronté aux préjugés des jeunes

48 % des moins de 35 ans estiment que les métiers de l'industrie ne sont pas attractifs pour les jeunes<sup>72</sup>. Cette opinion négative s'explique par la méconnaissance d'un secteur, très large et très divers, qui englobe aussi bien la métallurgie que les industries chimiques. Elle s'explique également par l'idée, largement répandue, que le secteur est en déclin (fermetures d'usines, délocalisation).

Les préjugés sont, par ailleurs, tenaces : 34 % des moins de 35 ans pensent que ces métiers sont l'apanage des personnes peu ou pas diplômées, 38 % qu'ils n'offrent pas d'évolution et 33 % qu'ils sont déconnectés de la révolution digitale.

Pourtant, la réalité est toute autre : les débouchés y sont nombreux, le "turnover" y est faible avec 92 % des salariés en CDI et les salaires sont, en moyenne, 13 % supérieurs à la moyenne nationale. Le nombre de postes non qualifiés ne cesse de diminuer du fait des techniques de plus en plus pointues que l'industrie utilise et de nombreux experts sont indispensables à son bon fonctionnement (métiers liés à la qualité ou à la R&D). En effet, l'industrie est un des secteurs qui innove le plus puisqu'il concentre 75 % des dépenses françaises de R&D.

Ce déficit d'attractivité pèse alors sur le recrutement, limitant le nombre de candidatures et favorisant la rotation et les départs précoces.

## 2 • Une marque employeur inexploitée

Les facteurs classiques et mesurés (métier recherché, taille de l'entreprise, localisation, salaire proposé, etc.) ne comptent que pour 14 % des difficultés de recrutement, selon une étude de France Stratégie<sup>73</sup>.

La plus grande partie des difficultés s'expliquerait par les caractéristiques propres à l'entreprise et à son organisation interne mais aussi à des dimensions plus subjectives (qualité de la gestion des ressources humaines, qualité du management, psychologie du dirigeant, réputation de l'entreprise) comme le montre la différence de difficultés de recrutement entre entreprises dont les caractéristiques mesurables sont identiques (secteur, métiers, localisation...).

83 % des personnes interrogées font des recherches sur l'entreprise, ses valeurs, son fonctionnement avant même de répondre à une annonce, selon une enquête réalisée par RegionsJob<sup>74</sup>. Parmi elles, 63 % disent avoir déjà abandonné l'idée de postuler à une annonce suite aux informations trouvées en ligne sur l'entreprise. *A contrario*, 76 % auraient déjà postulé pour une entreprise à la suite des informations positives la concernant trouvées en ligne.

**Encore plus que les profils normés, les profils atypiques sont particulièrement sensibles à l'image de l'entreprise dans laquelle ils postulent**, cherchant avant tout une entreprise dans laquelle il fait sens pour eux de s'engager.

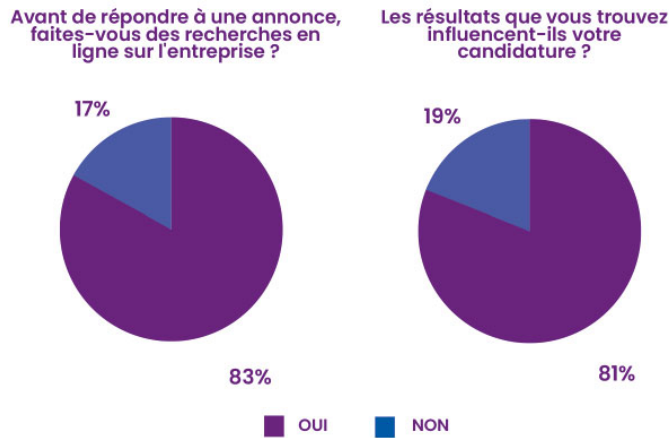
<sup>72</sup> Delphine Bancaud, "Métiers d'hommes, secteur vieillissant... Les préjugés persistants des jeunes sur l'industrie", 15 mars 2016.

<sup>73</sup> "Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?", France Stratégie, juin 2022.

<sup>74</sup> Enquête réalisée par RegionJobs entre le 14 avril et le 2 mai 2017 via un questionnaire en ligne mené auprès d'un échantillon de 6 466 individus. Résultats redressés afin d'être représentatifs de la population active des 15-64 ans résidant en France Métropolitaine (base Insee 2013), selon les critères socio-démographiques (sexe, âge, région de résidence et situation face à l'emploi).



## Marque employeur et recherche d'emploi



Source : Enquête réalisée par RegionJobs entre le 14 avril et le 2 mai 2017 auprès de 6466 individus en veille et en recherche d'emploi

Le développement de la marque employeur s'avère, dès lors, un élément stratégique du processus de recrutement et son inexploitation, un frein.

“ Il y a des entreprises qui ne se racontent pas assez : Il faut donner envie, il faut partager le vécu sur les métiers et les activités en faisant témoigner des salariés des managers pour qu'ils témoignent de leur parcours, pour attirer les talents et donner envie  
Benoît Huver, Orange

Contrairement à une image trop souvent perçue, la gestion d'une marque employeur ne doit pas rester chasse gardée des grandes entreprises : les PME peuvent et doivent, elles aussi, valoriser des qualités intrinsèques de manière plus saillante que les grands groupes : souplesse, taille humaine, transparence, possibilité de participer plus directement au développement, ou encore offre d'un partage de bénéfices peut-être plus équitable.

Comment  
favoriser  
l'ouverture à  
des **profils**  
**atypiques?**

*Recruter ou reconnaître  
des profils atypiques  
dans son entreprise,  
c'est accepter,  
valoriser la différence*



# Chapitre 1

## Valoriser la différence en sortant des préjugés

### 1 • La gestion des talents par la singularité

“ Il faut que le recruteur soit audacieux lorsqu'il a un supplément d'étincelle pour voir les choses autrement  
**Brigitte Gotti, Administratrice de sociétés**

Recruter ou reconnaître des profils atypiques dans son entreprise, c'est accepter, valoriser la différence. Pour Soumia Malinbaum, Présidente de la CCI Paris (75), “tout est talent. Un talent n'est pas défini par un critère de formation, de cursus, d'âge. **Un talent c'est tout simplement une différence (...) tout en amenant de la valeur**”<sup>75</sup>.

C'est également considérer qu'il n'y a pas de “bon” chemin pour accéder à un rôle<sup>76</sup>. C'est, enfin, dépasser le seul CV et chercher à “comprendre ce qui se joue pour chaque personne à titre personnel et professionnel”<sup>77</sup>. L'important est de voir si le projet du candidat et ses envies sont cohérents avec les besoins de l'entreprise. L'attitude prime sur l'expérience ou les qualifications officielles.

“ En tant que manager, il faut composer avec des parcours différents, avec des gens différents qui peuvent nous challenger et nous enrichir. Le confort est un frein à l'évolution des deux parties. On doit s'entourer de caractères, plus encore que de compétences  
**Philippe Goetzmann, Philippe Goetzmann &**

Il s'agit, en tout état de cause, pour l'entreprise de s'intéresser à la façon dont les candidats vont raconter leur histoire, leur parcours, davantage qu'à l'expérience elle-même. Qu'en ont-ils retenu ? Quel est le fil conducteur de leur parcours ? Quelles sont leurs envies ?

### 2 • L'expression de la singularité des candidats par des formats de présentation renouvelés

Pour envisager les talents dans leur singularité, l'entreprise peut faire le choix de recourir à des formats de présentation renouvelés. La vidéo peut, à ce titre, remplacer adéquatement la lettre de motivation ou encore le CV, celle-ci permettant de mieux découvrir la personnalité du candidat, ses envies, ses motivations. “Demander aux candidats de faire une vidéo TikTok a été très efficace : je percevais nettement mieux leur personnalité et leurs compétences que dans une lettre de motivation classique”<sup>78</sup>, observe une entreprise à l'origine d'une initiative innovante.

“ Il faut un CV plus axé sur l'individu, axé sur la singularité.  
**Julien Bouret, Conférencier**

Mais il est également possible de réinventer les outils de présentation “classiques” pour qu'ils mettent l'accent sur l'histoire des candidats. Le projet LinkedOut, porté par l'association Entourage en est l'illustration.

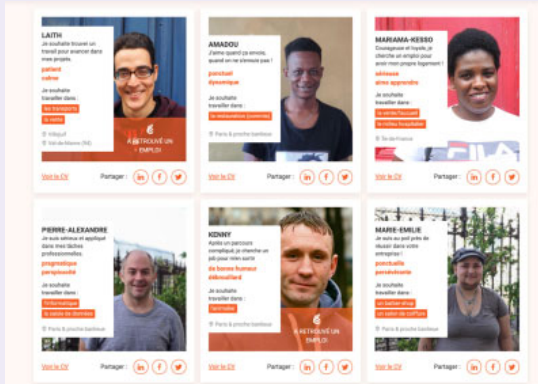
<sup>75</sup> Soumia Malinbaum, “Cassons les idées reçues : le profil atypique est un trublion dans l'entreprise”, Podcast de Keyrus.

<sup>76</sup> Debbie Ferguson and Fredrick “Flee” Lee, “Why You Should Invest in Unconventional Talent”, Harvard Business Review, 25 May 2021.

<sup>77</sup> Selon Marion Darrieutort in : Samir Hamladji, “Comment retenir et valoriser les talents”, Les Échos, 21 juillet 2022.

<sup>78</sup> Selon Mathilde Bourduge, Directrice de la communication, La Rosée. L'entreprise a innové en misant sur la plateforme TikTok afin de recruter un candidat en alternance pour effectuer une mission en communication. Elle a ainsi posté, sur le réseau social, une vidéo dans laquelle elle danse avec une collègue avec en commentaire “Pour postuler, envoyez-nous un TikTok trop ouf qui nous donne envie de vous embaucher tout de suite !”, accompagné des hashtags #job et #alternance. Résultat : plus de 200 candidats lui ont envoyé un mail avec un CV et une vidéo d'eux faite sur TikTok.

## Raconter son histoire à travers le CV : l'idée de LinkedOut



Source : association Entourage

Le projet LinkedOut propose de générer des opportunités d'emploi à des candidats en situation de précarité et sans réseau, en leur donnant de la visibilité grâce au partage de leur CV dans les réseaux sociaux.

Une attention particulière est portée au CV qui dénote de la forme traditionnelle en mettant l'accent sur l'humain et plus particulièrement sur l'histoire, les envies, les objectifs, les compétences humaines et les expériences des candidats (grâce aux recommandations d'anciens employeurs ou de leur accompagnant).

### 3 • L'identification et la remise en question des modèles mentaux du recruteur

Les préjugés peuvent être un obstacle à la valorisation de la différence par l'entreprise. Le recrutement de profils nouveaux ou atypiques implique, dès lors, l'explicitation des représentations et des postures de l'employeur en matière de recrutement ainsi que leur questionnement.

#### Comment challenger les représentations et les postures de l'employeur en matière de recrutement ?

**Première étape :** l'explicitation de ses représentations en matière de recrutement, c'est-à-dire l'identification des croyances individuelles, collectives et sociétales qui guident implicitement ses décisions. Par exemple, l'importance pour le candidat d'être doté d'un diplôme prestigieux, le fait qu'il ait déjà occupé ce type de poste, ou encore qu'il soit doté de toutes les compétences techniques dès l'embauche.

**Deuxième étape :** la prise de conscience que ces croyances ne constituent pas des vérités universelles mais des "opinions" qu'il convient de bousculer, c'est-à-dire d'interroger au regard de leur utilité, de leur contribution à la performance recherchée par l'entreprise.

**Troisième étape :** l'interrogation de ses représentations en matière de recrutement. Sont-elles toujours d'actualité ou sont-elles devenues obsolètes ? La réponse à cette question pourra varier selon la croyance analysée, l'entreprise, ou encore le métier visé. Ce questionnement pourrait tout à fait être mené à l'occasion d'un audit régulier des derniers recrutements : pourquoi ont-ils été un succès ou un échec ? Quels éléments ont fait la différence ? La perception du candidat s'est-elle révélée fondée ?

**Les regards croisés sur un candidat peuvent constituer une bonne solution afin de limiter les biais de recrutement.** En effet, ils permettent de confronter les points de vue avec des référentiels et des grilles de lecture différentes.

*“La mesure de l'intelligence culturelle des collaborateurs constitue un outil de diagnostic pouvant être utilisé afin de comprendre le degré de développement culturel des équipes et leur capacité à faire et s'adapter à la différence. A partir de cet indicateur, il est possible de former les salariés à comment s'ouvrir, pour progressivement modifier leur comportement au sein de l'organisation”* souligne Juan Marcos, Fondateur d'Anemo.

Il importe également de former et sensibiliser les recruteurs et les managers à l'existence des biais cognitifs qui peuvent affecter l'objectivité de leur analyse.

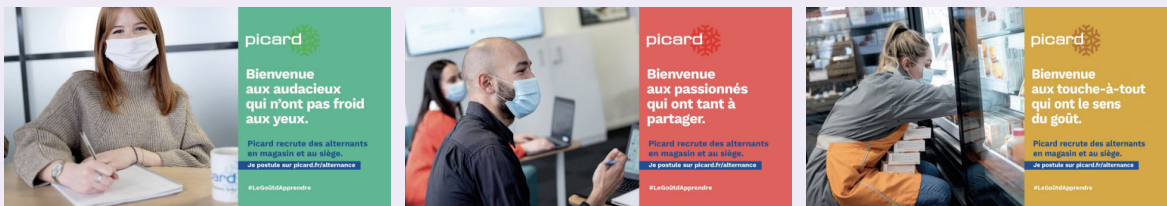
# Chapitre 2

## Valoriser les compétences transversales et transférables en se détachant de la formation et de l'expérience

Se détacher du diplôme et de l'expérience s'avère indispensable pour recruter des profils atypiques. Les compétences transversales et transférables doivent être au cœur du processus de recrutement.

C'est dans cette logique que Picard a mené, entre le 8 mars et le 31 mai 2021, une campagne de recrutement d'alternants sur la base des "soft skills" recherchées par l'entreprise<sup>79</sup>.

### Une campagne de recrutement de Picard



Source : site Picard

Si le recrutement sur la base des compétences implique que l'entreprise repense sa manière de recruter (notamment dans la mise en œuvre de différents outils), il nécessite également que le candidat connaisse l'étendue de ses compétences et sache les mettre en avant lors d'un processus de recrutement<sup>80</sup>.

### 1 • La réalisation d'une cartographie des compétences par l'entreprise

L'identification des compétences techniques et transversales nécessaires pour chaque métier de l'entreprise constitue un prérequis stratégique à ne pas négliger par les entreprises. L'idée n'est pas pour l'entreprise de se baser sur des référentiels standards, mais d'identifier les phases créatrices de valeur sur le poste afin de déduire pour chaque situation clef, les compétences critiques incontournables pour répondre avec pertinence aux besoins de l'entreprise.

Ce diagnostic permet, en effet, à l'entreprise de créer un profil de candidat idéal afin de mieux cibler ses recherches (annonce à l'intitulé de poste en adéquation avec le besoin réel de l'entreprise), adapter la procédure de recrutement en conséquence (s'agissant notamment des questions posées en entretien ou encore d'éventuels tests) et prendre une décision de recrutement objectif. Il lui permet, en outre, de penser son recrutement différemment et oser étudier des profils atypiques qui détiendraient ces compétences essentielles.

<sup>79</sup> Site Picard, Rejoignez-nous, <https://picard.talentview.io/>

<sup>80</sup> A partir des propos de Sylvie Abulius, Goshaba.

## Oser recruter différemment sur la base des compétences transférables

Confrontés à la rareté de charpentiers, la société Hygiène Office a dû repenser ses critères de sélection en fonction de ses besoins premiers. Faisant le constat que l'athlétisme était essentiel à ce métier, notamment pour le port des charpentes, sa dirigeante a cherché, avec Pôle emploi, des candidats potentiels ayant suivi un cursus dans le sport : a ainsi été embauché un candidat ayant suivi une licence STAPS et travaillant dans une salle de sport ; celui-ci n'avait jamais auparavant imaginé travailler un jour en tant que charpentier.

Source : Corinne Vieillelard, Directrice générale, Hygiène Office

La cartographie des compétences sert également à assurer à l'entreprise qu'elle ne possède pas déjà les ressources en interne, voire à repenser la conception d'un poste : *“le plus souvent, l'entreprise pense connaître son besoin. Cependant, a-t-elle pris le temps de l'analyser et d'imaginer une autre organisation permettant d'envisager un profil de candidat différent de celui auquel elle a pensé au premier abord”*<sup>81</sup> ?

## Réorganiser la structure pour recruter autrement

Afin de répondre à un enjeu du recrutement, le cabinet d'expertise comptable Geode Conseils a modifié l'organisation de la structure en spécialisant certaines personnes sur des fonctions qui ne nécessitent pas forcément de compétences comptables, mais d'autres compétences plus facilement trouvables.

*“Nous avons donc recruté Laetitia issue du secteur de la restauration, ancienne serveuse et qui est maintenant au poste de Data contrôleuse dans le pôle Data du cabinet. Pourquoi embaucher Laetitia ? Parce que nous cherchions un profil qui aime l'informatique et qui a un bon relationnel client. Nous l'avons accompagnée notamment sur les numéros de compte et les affectations et aujourd'hui, elle connaît les comptes comptables et gère très bien le relationnel client”.*

Source : Olivier Mazeran, Expert-comptable associé du cabinet Geode Conseils,  
<https://blog.agiris.fr/des-chiffres-et-moi/comment-et-pourquoi-recruter-des-profils-atypiques>

Pour être pleinement efficace, cette cartographie doit aussi être accompagnée d'un référentiel des compétences transversales, transcendant les catégories et les métiers, afin d'appréhender clairement ce qui est entendu pour chacune d'entre elles. Force est, en effet, de constater que la définition de compétences telles que la polyvalence, l'ouverture d'esprit ou l'agilité n'est pas la même pour tous. Cependant, il ne s'agit pas de donner une définition “hors sol” qui resterait floue et n'aurait aucune utilité pratique mais bien d'ancrer chaque compétence dans des situations de travail réelles pour qu'elle fasse sens<sup>82</sup>.

**Or, les entreprises sont souvent mal préparées à la nécessité de repérer les compétences transversales voire transférables et de les intégrer dans leur processus RH.** Les difficultés que certaines rencontrent à définir précisément leurs besoins - qu'elles résument parfois à la recherche d'un candidat motivé - l'illustrent<sup>83</sup>. L'accompagnement des entreprises afin qu'elles s'approprient ces démarches constitue donc un enjeu important dont doivent s'emparer les professionnels du recrutement.

<sup>81</sup> Claude d'Estais, “1. L'étape phare d'un processus” in : Recruter avec succès. Conduire ses entretiens sans se tromper, sous la direction de Claude d'Estais, Dunod, 2019, pp. 4-10.

<sup>82</sup> Réseau Emplois Compétences, Les compétences transversales : quels usages sur le marché du travail ? France Stratégie, Rapport, janvier 2019.

<sup>83</sup> F. Laine, “Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ?”, Éclairages et synthèses, #42, Pôle emploi, mars 2018.

## 2 • L'adaptation des méthodes de recrutement pour une évaluation plus objective des compétences

La valorisation des compétences transversales et transférables peut impliquer l'adaptation des méthodes de recrutement de l'entreprise afin de permettre une évaluation plus objective des candidats. Différents outils ont été développés en ce sens pour révéler tout le potentiel des candidats et permettre aux entreprises de découvrir des professionnels motivés et compétents même si leur CV n'est pas suffisamment fourni ou est considéré comme atypique.

Mise en situation, recrutement par challenge, session d'évaluation ("assessment"), **les pistes sont nombreuses pour recruter sur la base des compétences transversales et transférables**, au plus près des besoins des entreprises.

Exemple de mise en situation, la méthode de recrutement par simulation (MRS) proposée par Pôle Emploi aux entreprises. Elle leur permet "d'aborder autrement le recrutement en ne tenant pas compte de l'expérience et du niveau de diplôme"<sup>84</sup>. Le principe est de repérer l'ensemble des habiletés nécessaires pour réaliser un travail lors d'analyses de postes en entreprise puis construire des exercices reproduisant, par analogie, le poste de travail et mettant les candidats en situation de démontrer concrètement leur capacité à tenir ce poste.

“ Une des filiales du Groupe Ergalis "Talent People" organise des sessions d'assessment : il s'agit d'une journée durant laquelle les candidats passent des tests psychologiques et des mises en situation. Le CV n'est montré qu'après la sélection du candidat. Une bonne manière de recruter uniquement sur les compétences des candidats  
Myriam Rangan, Groupe Ergalis IdF Normandie

### Méthode de recrutement par simulation (MRS) : l'expérience de Michelin

Michelin, qui utilise notamment ce processus dans le cadre de recrutement d'opérateurs de production, propose des exercices permettant de juger de la capacité d'un candidat à suivre des consignes de travail, travailler sous tension, suivre un processus de fabrication ou encore faire des contrôles qualité. Révélateur de compétences, cette méthode permet de recruter au-delà du champ traditionnel de l'entreprise et de s'ouvrir à de nouveaux profils.

"Cette MRS va permettre à certains de se découvrir des capacités à évoluer en milieu industriel, capacités qu'ils n'auraient pas forcément imaginées parce qu'ils sont issus de milieu complètement différent. Ces personnes-là découvrent qu'elles peuvent évoluer en milieu industriel et derrière, elles sont capables d'y réussir une carrière professionnelle dans l'entreprise. On projette les gens sur un poste futur. On ne porte pas un regard, un jugement sur leur passé. Avant d'utiliser ce type d'outil, on était probablement plus sur la recherche de profils qui correspondaient plus à notre environnement, c'est-à-dire la recherche de personnes qui ont un passé industriel. Du coup, on se privait d'une grande partie des candidats qui ont la capacité d'évoluer dans ce milieu. Depuis qu'on a la MRS, on est capable de rechercher ces aptitudes à tenir un poste industriel et puis, peu importe le passé. Oui, je dirai qu'il y a vraiment un avant et un après : pour les candidats, parce que tout le monde a sa chance et pour Michelin, parce que l'on a un spectre de candidats beaucoup plus large que ce que l'on avait avant".

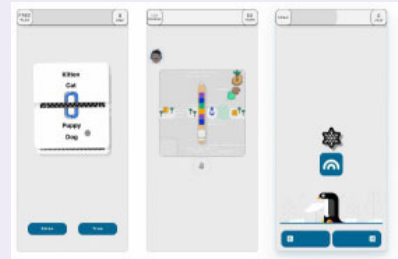
Source : Xavier Minvielle, en charge du recrutement pour les métiers de l'industrie en France, Michelin, <https://www.youtube.com/watch?v=SP7R73wfd0c>

<sup>84</sup> "La Méthode de Recrutement par Simulation (MRS)", Pôle Emploi. Voir aussi "Le recrutement par simulation : pour être recruté sur vos habiletés", Pôle Emploi.

**Des solutions innovantes introduisant les nouvelles technologies et les sciences dans le recrutement ont également vu le jour** afin de donner aux organisations les clés pour évaluer les compétences réelles des candidats (savoir-faire comme savoir-être) et les sélectionner en conséquence.

### Un “gameplay” pour mesurer les “soft skills” : la solution déployée par Goshaba

Goshaba propose ainsi aux entreprises, souvent en peine pour évaluer les “soft skills”, un outil de pré-qualification des candidats qui permet de révéler leurs compétences à travers les sciences cognitives et les jeux vidéo : les algorithmes analysent la façon de jouer (“gameplay”) des candidats au sein de sessions de jeux de courte durée pour mesurer divers traits cognitifs et “soft skills” associés, déterminés en lien avec le manager et adaptés en fonction du poste. Il propose, par exemple, un jeu pour mesurer la mémoire de travail : une succession de lettres est présentée au candidat auquel on demande si la lettre présentée est la même que la précédente, deux lettres avant, trois lettres avant...<sup>85</sup>



*“Le premier critère de sélection était auparavant la formation. Nous nous coupons donc d’une partie des candidats intéressants qui étaient issus d’écoles que nous n’avions pas identifiées comme prioritaires. Ce test d’évaluation nous permet donc de considérer tous les candidats, quelle que soit leur formation”.*

Déployée par de grands groupes (Accenture, Crédit agricole, LCL, McDonald’s ou encore Ville de Paris), cette solution permet de sélectionner les candidats au plus près des compétences comportementales nécessaires à leur bonne intégration dans le poste. Elle impose, toutefois, aux entreprises de se poser la question des profils qu’elles recherchent vraiment : qu’est-ce qu’un bon salarié ?

*Source : Selon Florence Réal, directrice du recrutement pour Accenture in : Aurélie Tachat, “Accenture s’appuie sur les neurosciences pour recruter”, Rh Matin, 6 juillet 2018*

### 3 • La formation et la sensibilisation des managers et des recruteurs aux compétences comportementales

De nombreuses entreprises peinent encore à s’emparer pleinement des compétences comportementales et transversales. Ces dernières constituent, pourtant, des éléments-clefs pour recruter des profils qui sortent du cadre.

La formation des managers et des recruteurs à ces thématiques constitue, dès lors, un enjeu important.

- D’abord, **pour leur permettre de voir les bénéfices potentiels pour l’entreprise de telles compétences** et challenger certaines représentations et postures qui ne sauraient être compatibles avec la recherche de profils différents : pour ce faire, il est nécessaire que les chargés de recrutement et les managers prennent, au préalable, conscience de leurs propres “soft skills” et de ce qu’ils apportent à l’entreprise.
- Ensuite, **pour les aider à identifier et mesurer les “soft skills” des candidats.**
- Enfin, **pour une bonne appropriation des outils précédemment évoqués** (cartographie des compétences, référentiel des compétences comportementales et transversales) et capacité de s’assurer que la compétence recherchée n’existe pas déjà en interne.

<sup>85</sup> “Goshaba évalue les candidats avec des jeux cognitifs”, RH Matin, 3 septembre 2018.





# Chapitre 3

## Attirer le profil atypique dans son entreprise

La marque employeur est un critère incontournable pour séduire et attirer les talents et notamment les profils atypiques qui ne suivent pas un parcours professionnel pré-déterminé mais qui établissent ce dernier selon ce qui fait sens pour eux et selon leur affect. Les candidats sont ainsi de plus en plus attentifs à l'image que dégage l'entreprise, la recherche d'une entreprise où il fait bon travailler constituant un élément essentiel pour le profil atypique.

L'étude de marché et la détermination de la cible sont indispensables pour connaître la tension sur la marque employeur et la capacité d'attraction initiale de l'entreprise. Mais les éléments-clefs de l'élaboration de la marque employeur sont la construction de la proposition de la valeur pour le salarié et sa promotion par l'entreprise.

### La marque employeur : comment la construire ?



Source : La marque employeur : comment la construire ? – © Stéphane Rodriguez

### 1 • La construction de la proposition de valeur pour le salarié

Attirer les profils atypiques implique, tout d'abord, que l'entreprise ait pris le temps de formaliser sa proposition de valeur pour ses salariés, c'est-à-dire "la valeur offerte par un employeur à ses salariés en échange de leur travail. C'est tout ce qui participe à créer, dans l'entreprise, de la valeur dans le but d'attirer des talents et de les retenir en bâtissant une stratégie autour d'eux. C'est ce qui rend votre entreprise unique et la différencie des autres entreprises du point de vue des salariés"<sup>86</sup>. L'entreprise doit ainsi se demander ce qu'elle doit faire pour valoriser ses métiers.

<sup>86</sup> "Ce que vous devez savoir sur l'Employee value proposition", PeopleDoc France, 31 mai 2019.

Traditionnellement, la proposition de valeur pour les employés comprend cinq catégories et autant de leviers à actionner pour attirer les profils atypiques.

- **La rémunération** : salaires, primes, bonus, promotions et autres récompenses additionnelles.
- **Les avantages sociaux** : flexibilité horaire, politique de congés payés, travail à distance, assurance et tous les autres avantages sociaux.
- **L'environnement de travail** : environnement de travail positif, compréhension des rôles de chacun, équilibre vie personnelle et professionnelle, possibilités d'évolution de carrière, "workplace", type de management, organisation de la vie de l'équipe, autonomie, etc.
- **La culture d'entreprise** : valeurs d'entreprise, "teambuilding", méthodes de travail, travail à distance, implantation nationale ou internationale.
- **Les personnes** : managers, dirigeants, RH, salariés, "freelances" et relations entre toutes ces personnes.

Ainsi, si la rémunération constitue un levier important pour l'entreprise, d'autres avantages ne doivent pas être négligés.

## Construire sa proposition de valeur en tant qu'entreprise (1/2)

### Miser sur la montée en gamme du métier et l'évolution du salarié : le choix de Wisecom pour attirer les talents

Afin d'attirer les talents, la société Wisecom se bat contre l'image négative des centres d'appel, son cœur de métier : ceux qui y travaillent sont perçus comme des "ouvriers des temps modernes", le travail y est jugé pénible, robotisé, peu enrichissant, répétitif et mal payé.

La montée en gamme du métier est donc apparue comme un impératif pour recruter des profils atypiques, selon la dirigeante de la société. Les interactions simples sont automatisées autant que possible, afin de prioriser celles nécessitant davantage de technicité ou de lien humain.

Toujours pour plus d'attractivité, Wisecom se présente, par ailleurs, comme un tremplin pour ses salariés, donnant la possibilité aux clients, chez qui les salariés sont délégués, de recruter ces derniers gratuitement. Cela permet non seulement aux salariés d'intégrer éventuellement des grandes entreprises dont les portes seraient restées autrement fermées au regard de leur parcours mais aussi d'évoluer professionnellement en fonction des talents dont ils font preuve au quotidien dans leur travail. 10 à 15 salariés sont "débauchés" chaque année par les clients de Wisecom.

Source : audition de Paola Fabiani, Présidente de Wisecom, 28 septembre 2022

## Construire sa proposition de valeur en tant qu'entreprise (2/2)

### Mener une réflexion sur le temps de travail pour davantage d'attractivité : l'illustration de Hilton

Afin de faire preuve davantage d'attractivité, les hôtels-restaurants Hilton sont en train de repenser les conditions de travail et notamment la question du temps de travail : "On étudie la possibilité sur un des sites, pour la restauration, de travailler quatre jours par semaine pour développer notre attractivité. On a soumis l'idée aux salariés concernés. Avoir trois jours de repos consécutifs pour un serveur, un superviseur, c'est intéressant dans notre métier. On réfléchit aussi sur certains postes administratifs à travailler quatre jours par semaine. On a vu avec le Covid, avec le télétravail, sur certains postes, qu'en revoyant nos façons de travailler, on peut le faire. Maintenant, il faut travailler notre créativité pour repenser ce que l'on faisait

Source : Stéphanie Maître-Bufferan, Directrice des ressources humaines, Hilton, Table ronde "Des solutions pour recruter autrement : focus cafés hôtels restaurants" dans le cadre de la Conférence "Recruter autrement pour trouver vos talents" organisée par la CCI Paris Ile-de-France, 5 octobre 2022

## 2 • La promotion de la marque employeur

Attirer les profils atypiques grâce à sa marque employeur passe aussi et surtout par une communication contemporaine véhiculant les valeurs et la philosophie de l'entreprise.

Les réseaux sociaux peuvent, dès lors, s'imposer pour les chargés de recrutement comme un vrai levier de performance pour leur entreprise, en complément d'outils de communication plus traditionnels : *“les entreprises ont besoin de se mettre en avant là où les gens passent le plus de temps. Et les réseaux sociaux, depuis le Covid, tout le monde est dessus à 200 %”*<sup>87</sup>.

### Faire des salariés des ambassadeurs de l'entreprise afin de démultiplier la visibilité et la crédibilité de l'entreprise

Le développement de la marque employeur peut notamment se faire en promouvant la richesse et la diversité des métiers au sein de l'entreprise : une stratégie efficace, à la fois, pour présenter les différents métiers de l'entreprise et permettre aux candidats de se projeter concrètement dans la peau d'un futur salarié.

Cette communication, pour plus d'efficacité, doit impliquer les salariés de l'entreprise, qui deviennent des ambassadeurs de l'entreprise. En effet, non seulement **les salariés sont les mieux placés pour parler de leur métier et de leur entreprise** (ses valeurs, sa culture, ses projets) mais le public leur fait souvent davantage confiance qu'aux dirigeants d'une entreprise<sup>88</sup>. Les témoignages de salariés s'avèrent ainsi un atout significatif afin d'accroître la visibilité et la crédibilité de l'entreprise.

#### Faire des salariés des ambassadeurs de l'entreprise : la campagne 100 % digitale marque employeur #BeAllYouAre du Groupe Accor

Cette campagne vise à soutenir le recrutement dans le groupe Accor dans le domaine de l'hôtellerie. Elle donne à voir les coulisses des métiers des hôtels et restaurants du groupe au travers de 70 vidéos témoignages réalisées avec les collaborateurs. Diffusées via Instagram sur une première période de six mois, ces vidéos sont complétées par une série de portraits à destination des futurs talents, médiatisés sur les sites de référence en matière de recrutement en France, en Espagne et au Portugal dans un premier temps.

*“Cette campagne met à l'honneur les femmes et les hommes qui, mieux que quiconque, racontent avec passion leur engagement quotidien dans les hôtels Accor. Des talents de tous pays, de tous âges, aux formations distinctes, mais partageant la même énergie et le même souci des autres. Ce parti pris créatif rejoint aussi une conviction profonde : plus que jamais, à l'ère post-Covid, nous avons besoin de métiers de sens, en alignement avec nos valeurs. J'espère que cette campagne donnera envie à beaucoup de talents, de tous profils, de tous horizons, de nous rejoindre pour servir avec passion les clients et les marques du groupe en Europe du Sud”*<sup>89</sup>.

Source : “Marque employeur : Le Hub Europe du Sud de Accor et TBWA\Corporate à Lyon lancent la campagne #BeALLYouAre”, TBWA Corporate, 28 janvier 2022

Pourquoi ne pas non plus encourager les salariés de l'entreprise à utiliser leur compte personnel pour promouvoir celle-ci ? Selon une étude du cabinet Nielsen, 92 % des personnes font confiance aux recommandations des membres de leur réseau social, alors qu'ils ne sont que 36 % à accorder du crédit aux publications des comptes d'entreprise<sup>90</sup>.

<sup>87</sup> Selon Frank Magnan, Cofondateur de Bonanza in : TikTok : une opportunité pour la marque employeur ? Digital Recruiters Blog, 13 décembre 2021.

<sup>88</sup> Baromètre Edelman Trust Global Report 2019.

<sup>89</sup> Selon Maud Bailly, Directrice générale Accor Europe du Sud in : “Marque employeur : Le Hub Europe du Sud de Accor et TBWA\Corporate à Lyon lancent la campagne #BeALLYouAre”, TBWA Corporate, 28 janvier 2022.

<sup>90</sup> Global Trust in Advertising, Nielsen, September 2015.

### Confier les rênes de son compte Instagram à ses collaborateurs : le choix de General Electric

En matière de marque employeur, General Electric est allé jusqu'à confier les clefs de son compte Instagram à ses collaborateurs. Pendant la période de prise de contrôle ("takeover"), qui dure une semaine, le salarié partage, via des stories et des publications, son quotidien à sa manière. Malgré la validation préalable des contenus avant publication sur le compte, l'authenticité des témoignages constitue un vrai plus pour la marque employeur.

Source : <https://www.instagram.com/generalelectric/>

### Casser les codes pour se démarquer

L'entreprise qui parie sur le fait de sortir des sentiers battus tout en gardant le bon positionnement peut aussi faire la différence aux yeux des candidats, comme l'illustre la campagne TikTok de la SNCF.

### Oser sortir des sentiers battus pour valoriser les métiers de l'entreprise : la campagne TikTok de SNCF

SNCF a fait le buzz en faisant appel à plusieurs influenceurs pour valoriser sa marque employeur sur TikTok et mettre en avant sept métiers au fort volume de recrutement : celui d'électricien, de mécanicien, d'agent d'escalier ferroviaire, de conducteur de train, d'aiguilleur du rail, d'agent de la sûreté ferroviaire et d'ingénieur.

L'opération a été un succès avec plus d'1,5 million de vues sur le réseau social, de nombreux commentaires positifs, du trafic sur le site emploi et des candidatures.

Source : "SNCF recrute sur TikTok", SNCF, Communiqué de presse, 18 février 2021

## 3 • L'adaptation de l'expérience candidat au recrutement de profils atypiques

Pour attirer les talents et se démarquer de la concurrence, les entreprises peuvent s'efforcer de proposer à leurs candidats une expérience de recrutement de qualité et différenciée. En effet, l'expérience candidat impacte fortement l'image que le candidat potentiel a de l'employeur et, plus largement, de l'entreprise. Or, il n'est, toutefois, pas toujours simple de se démarquer lorsque l'on a un processus de recrutement bien établi.

### La mise en place d'un processus de recrutement engageant : de la publication de l'annonce à la réponse de l'entreprise

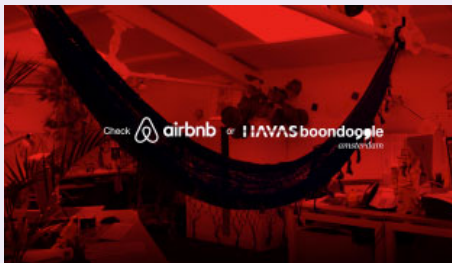
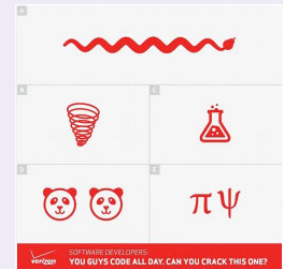
L'offre d'emploi constitue la première impression d'un candidat potentiel sur l'entreprise : la forme qui lui est donnée et la formulation utilisée s'avèrent, par conséquent, d'une importance capitale pour attirer le profil atypique.

L'annonce doit être claire, précise et compréhensible dans les critères de sélection mentionnés. Elle doit également refléter la réalité du poste et l'atmosphère dans l'entreprise. La technicité du poste ne doit pas faire oublier l'humain, d'où la nécessité d'insister davantage sur les talents visés par le poste (capacité commerciale, empathie, sens de l'écoute, bon relationnel, aisance rédactionnelle, etc.) que sur les compétences techniques. Une astuce pour s'assurer que l'annonce soit compréhensible par tous consiste à ce que l'employeur demande à une personne "non experte", extérieure à l'entreprise, de relire l'annonce.

## La formulation d'une offre d'emploi originale et décalée

### La publication d'une énigme ludique sur réseau social

L'entreprise américaine de télécommunications Verizon a fait le choix de recruter des développeurs "software" sur Instagram grâce à un message codé qu'eux seuls peuvent comprendre. Elle implique ainsi directement, de manière originale, son public cible en mettant les candidats potentiels au défi de résoudre l'énigme.



### La présentation des locaux d'entreprise sur Airbnb

L'agence de communication Havas Boondoggle détourne les codes du recrutement classique en postant, pour sa recherche de stagiaires, une annonce de recrutement sur Airbnb<sup>91</sup>. Celle-ci propose un logement de 700m<sup>2</sup> à partager en journée avec 35 personnes. L'humour est au rendez-vous avec les règles de la maison : "ne pas nourrir le chihuahua", "ne pas organiser de fête" ou encore "ne pas boire toute la bière". L'offre d'emploi est, dès les premiers instants, annonciatrice de l'ambiance start-up qui règne dans l'entreprise.

### Le "storytelling" comme méthode de recrutement

La maison d'édition britannique Penguin Press a élaboré un récit imagé afin de recruter son nouveau "Community Manager"<sup>92</sup>. La découverte du premier visuel de cette campagne ne laisse pas présager qu'il s'agit d'une offre d'emploi mais ressemble au début d'une histoire ! Et pourtant, les pages suivantes mettent en avant le statut d'éditeur reconnu de l'entreprise et les nombreux livres publiés ou encore la bonne ambiance au sein de la maison d'édition.



### L'utilisation de son emballage pour recruter

Pour recruter une centaine de travailleurs au sein de ses usines au Québec, Bonduelle a créé une étiquette spéciale pour ses conserves de maïs distribuées auprès de banques alimentaires québécoises : "Bonduelle vous offre à manger et un emploi".

### L'inversion des rôles

Pour attirer 3000 talents dans ses effectifs, Burger King a diffusé une lettre de motivation décalée dans laquelle il candidate au poste de meilleur employeur dans le cœur des Français avec un slogan "Recrutez-nous". L'entreprise insiste sur sa volonté de recruter des personnalités qui lui ressemblent plutôt que des CV ou des expériences : "Vous n'avez pas d'expérience dans la restauration rapide ? Nous non plus, nous n'avons pas toujours été les rois...". Elle insiste aussi sur sa volonté de privilégier la promotion interne.



<sup>91</sup> "Havas Boondoggle Amsterdam Airbnb recruitment campaign", YouTube, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=39&v=Fqr0iN-fctE4&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?time_continue=39&v=Fqr0iN-fctE4&feature=emb_title)

<sup>92</sup> <https://www.isobelknowles.com/movies/impressapenguin/index.html>

La présentation des apports du poste et de l'entreprise pour le salarié sont également des éléments à ne pas négliger dans la rédaction de l'annonce. Il s'agit de répondre ici aux doutes du candidat sur l'entreprise : *"Va-t-elle m'apporter ce dont j'ai besoin pour m'épanouir et évoluer professionnellement ?"*.

En outre, le format vidéo peut s'avérer plus parlant qu'une annonce traditionnelle, notamment grâce à l'utilisation de témoignages.

Une étude menée par la plateforme CareerBuilder révèle ainsi que les offres d'emploi en vidéo sont 12 % plus visionnées que celles qui n'en comportent pas<sup>93</sup>. Elle permettrait, en outre, de recevoir 34 % de candidatures en plus.

Ainsi, le site internet de la Marine nationale "Être Marin" n'hésite pas à intégrer des témoignages des marins sur leur métier mais aussi des immersions dans leur quotidien avec notamment la série de vidéos #CaméraEmbarquée.

**Face à une concurrence de plus en plus vive pour attirer les meilleurs talents, certaines entreprises n'hésitent pas à miser sur l'originalité pour marquer les esprits.**

Toutefois, l'expérience candidat ne s'arrête pas à l'offre d'emploi. Dans un processus de recrutement structuré, chaque étape du processus doit avoir un objectif spécifique, une utilité afin d'offrir une expérience candidat positive.

**“ Il faut davantage humaniser le recrutement. Les offres d'emploi que l'on publie sur Profil Public répondent à cette logique avec des formats plus accrocheurs qui permettent de présenter les missions principales, le futur n+1, les petits plus du poste ou encore de découvrir les coulisses de l'organisation et son environnement de travail Sigrid Berger, Profil Public**

## Trois clefs pour une expérience candidat positive

### 1. La transparence du processus de recrutement

La transparence du processus de recrutement est essentielle afin de permettre au candidat de savoir à quoi s'attendre et comprendre les attentes et enjeux du recrutement. Elle permettra également au candidat de se préparer au mieux, et dans un moindre stress.

### 2. La fluidité du processus de candidature

Éviter que le candidat perde du temps inutilement est un élément clé d'une expérience candidat réussie. L'entreprise a dans cette optique intérêt à proposer un dépôt de candidature accessible à tous les canaux digitaux et à optimiser les contenus de sa page carrière pour les supports mobiles : en effet, plus de 80 % des candidats utilisent leur smartphone pour rechercher un emploi. Elle peut également proposer aux candidats des entretiens en visio : en supprimant le besoin de déplacement et le risque de perte de temps que cela entraîne pour le candidat, l'entreprise peut aller chercher plus facilement de nouveaux profils. Cela peut également permettre de faciliter la prise de contact pour les candidats mal à l'aise dans les entretiens en présentiel.

### 3. Le soin apporté aux échanges avec les candidats

Selon une étude menée par Regions.Job en 2017, 64 % des candidatures restaient sans réponse<sup>94</sup>, ce qui est une expérience désagréable pour les candidats. Pour conserver une image positive aux yeux des candidats, il convient, au contraire, de faire de ce retour un échange constructif : il est ainsi possible d'intégrer des éléments de "feedback" sur sa candidature ou quelques conseils sur sa recherche d'emploi mais c'est également l'occasion de lui demander son propre "feedback" de candidat sur le processus de recrutement, seul moyen d'améliorer l'expérience candidat des futurs postulants. *"Répondre à tous les candidats ne devrait pas être mission impossible mais, au contraire, un avantage concurrentiel !"*<sup>95</sup>.

<sup>93</sup> "Pourquoi choisir l'offre d'emploi en vidéo ?", ADN RH.

<sup>94</sup> Étude réalisée entre le 14 avril et le 2 mai 2017 via un questionnaire en ligne, auprès d'un échantillon de 6466 individus.

<sup>95</sup> Selon Laurent Brouat, fondateur de LinkHumans in : Dalale Belhout, "Soigner l'expérience candidat : une nouvelle approche du recrutement", Digital Recruiters Blog, 20 décembre 2017.

## Le petit plus : la proposition d'une expérience nouvelle au candidat

De plus en plus d'entreprises cherchent à faire vivre une expérience unique aux candidats qui se présentent pour se différencier de la concurrence. Ainsi, l'on voit la "gamification" du processus de recrutement se développer depuis plusieurs années : lancement de défis aux candidats, "escape game", etc. Les solutions envisagées sont variées pour proposer une expérience nouvelle au candidat. Toutefois, c'est à la condition que ceux-ci s'intègrent pleinement aux valeurs et à la culture de l'entreprise qu'ils sont une vraie valeur ajoutée pour l'entreprise.

### La gamification du processus de recrutement

#### Le lancement de défis aux candidats

En 2016, la chaîne de magasins multisports Decathlon a choisi d'intégrer la rapidité du service d'une façon très concrète dans sa campagne de recrutement. Pour son ouverture dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, l'entreprise décida, à titre de présélection, d'octroyer 19 secondes aux candidats pour se présenter et tout dire sur leur personne : CV, motivation, pratiques sportives. Le défi trouvait alors tout son intérêt dans la cohérence avec l'esprit de la marque qui prône rapidité et efficacité.



#### Le recours à un jeu de cartes pour dynamiser les entretiens souvent très codifiés

Profil Public a développé un jeu de cartes pour les recruteurs du secteur public. Objectif ? "Proposer aux candidats une expérience de recrutement plus agréable et moins stressante permettant de mettre en avant leur personnalité". Le candidat pioche au hasard parmi les cartes et découvre une question. Des cartes joker permettent d'inverser les rôles pour amener le candidat à mieux connaître son recruteur et briser la glace.

#### L'utilisation de l'"escape game" pour mieux connaître les candidats

En 2018, dans le cadre du salon Paris pour l'emploi, l'opérateur de télécommunications Orange avait décidé d'intégrer un "escape game" à son processus de recrutement, suivi d'un temps de débrief collectif de 20 minutes. L'objectif ? Jauger le potentiel du candidat et dresser un profil plus précis du candidat en situation avec une véritable grille de lecture : comportement individuel (confiance en soi, capacité d'observation, logique, contrôle émotionnel, concentration), communication (aisance, capacité d'écoute, verbalisation), attitude face à l'inconnu (réaction face à la difficulté, progression intellectuelle) et positionnement au sein du groupe (leadership, bon équipier, volonté du collectif)<sup>96</sup>. "Quand vous recrutez des jeunes, ils sont assez sensibles à des méthodes plus ludiques, plus coopératives"<sup>97</sup>.

## L'accompagnement du candidat pour se projeter dans son futur emploi

Se projeter dans son futur emploi est le défi rencontré par tout candidat. Pour les aider, nombre d'entreprises partagent des témoignages de salariés sur leurs métiers ou encore des vidéos immersives suivant les salariés dans leur quotidien. Pour autant, cela ne suffit pas toujours au candidat pour saisir la culture et le fonctionnement de l'entreprise.

<sup>96</sup> Ronan Tésorière, "L'escape game, solution de recrutement pour les grandes entreprises ?", Le Parisien, 5 octobre 2018.

<sup>97</sup> Selon Geoffroy Fourgeaud, Directeur des ressources humaines, Orange Ile-de-France in : Ronan Tésorière, "L'escape game, solution de recrutement pour les grandes entreprises ?", Le Parisien, 5 octobre 2018.

Parmi les outils imaginés pour pallier cet écueil et s'assurer de l'adéquation du profil du candidat à l'entreprise : l'immersion préalable au recrutement dans le poste. Elle constitue un élément à part entière de l'expérience candidat proposée par l'entreprise. Elle s'avère d'autant plus importante que le recrutement concerne un profil atypique, en permettant à ce dernier de se projeter dans un univers inconnu et de vérifier son appétence pour celui-ci.

L'immersion du candidat en entreprise, avant même la signature du contrat, est une pratique qui se développe activement mais qui reste encore trop rare. Elle plonge le candidat, qui semble avoir un profil correspondant aux attentes du futur employeur, dans le quotidien de l'entreprise pour laquelle il postule.

Rythmée par des rencontres avec différents membres de l'équipe, des phases de travail et des "feedbacks" du candidat, cette phase d'immersion est utile en de nombreux points.

- Elle donne l'occasion, au manager ou au recruteur, de **confirmer leur impression du candidat** : en effet, l'entretien d'embauche étant le plus souvent bref et cadré, la personnalité du candidat peine souvent à s'exprimer, celui-ci cherchant à se montrer sous son meilleur jour. L'immersion permet de faire connaissance de manière plus naturelle.
- Elle permet de **vérifier que le candidat partage les valeurs de l'entreprise**.
- Elle mobilise tous les salariés dans le recrutement du candidat et leur **permet d'exprimer leur sentiment sur le candidat**, ce qui favorise l'intégration du candidat dans l'équipe s'il devait être retenu.
- Elle permet, au candidat, de **juger d'un certain nombre d'indicateurs** : ambiance, rapports humains, engagement des salariés, organisation générale, modes de travail, répartition des tâches... Il peut ainsi découvrir la réalité du terrain et voir si l'entreprise lui correspond socialement et humainement.

Si le caractère chronophage du processus peut décourager certaines entreprises et certains candidats, l'immersion constitue souvent le meilleur moyen, pour les deux parties, de s'assurer que l'appariement fonctionne.

### Le processus d'immersion : l'exemple de Comet

Comet, plateforme de mise en relation entre entreprises et "freelances" tech et data, propose une période d'immersion de deux jours au sein de ses locaux comme étape finale du processus de recrutement, c'est-à-dire une fois que la partie "compétences" a été validée. Il s'agit, pour l'entreprise, d'évaluer l'adéquation du candidat avec les valeurs et la culture de l'entreprise mais aussi avec le reste de l'équipe.

L'immersion se veut au plus proche de la réalité du quotidien de l'entreprise pour permettre à l'entreprise et au candidat de se projeter : les journées suivent un planning établi communiqué en amont au candidat et sont rythmées par des rencontres avec différents membres de l'équipe, des phases de travail et de "feedback" lors desquelles le candidat peut faire part de ses impressions<sup>98</sup>.

Surtout, la transparence est au cœur du processus : *"Lors de l'immersion, on partage tout, dont tous nos documents internes. On veut que les candidats aient toutes les informations possibles avant de nous rejoindre"*<sup>99</sup>.

Source : "La nouvelle norme pour travailler avec les freelances - Accéder aux meilleurs freelances n'a jamais été aussi facile", Comet

Constatant que l'immersion pouvait être l'occasion pour un demandeur d'emploi atypique de montrer ses compétences, les pouvoirs publics ont même instauré un dispositif légal sur le même principe : le PMSMP (Période de mise en situation en milieu professionnel)<sup>100</sup>. Cette mission dans l'entreprise, d'une durée maximale d'un mois, doit permettre à l'employeur potentiellement intéressé par une candidature, d'évaluer les compétences et savoir-être d'un candidat.

<sup>98</sup> En savoir plus sur le dispositif PMSMP - Immersion facile, Voir : "Ouvrez vos entreprises aux immersions professionnelles !", Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion.

<sup>99</sup> Christophe Bys, "Les 50 du recrutement : Clustree optimise la mobilité interne", L'Usine Digitale, 29 juin 2016.

<sup>100</sup> En savoir plus sur le dispositif PMSMP - Immersion facile, Voir : "Ouvrez vos entreprises aux immersions professionnelles !", Ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion.





# Chapitre 4

## Aller à la rencontre des candidats au profil atypique

Le recrutement de profils atypiques implique pour l'entreprise de s'ouvrir à de nouveaux viviers de candidats. Le paradigme à l'origine du recrutement doit, pour ce faire, changer : les entreprises ne doivent plus attendre que les candidats arrivent à elles mais aller directement à leur rencontre.

Afin de capter ces profils inhabituels, les entreprises peuvent accepter de "sourcer" différemment.

### 1 • Le choix de la mobilité interne

Il n'est pas toujours nécessaire d'aller chercher très loin le profil atypique qui correspondra au besoin de l'entreprise : **le candidat idéal peut, en effet, se trouver au sein même de l'entreprise**, dans un autre département que celui dans lequel le poste est ouvert.

Or, non seulement la mobilité interne offre une solution moins onéreuse qu'un recrutement externe et réduit les délais d'embauche mais elle répond également à une demande des jeunes embauchés qui ne souhaitent plus une carrière linéaire. Argument de poids pour fidéliser les talents, elle permet de limiter les erreurs de "casting" et de trouver des candidats à l'heure où le recrutement en externe s'avère de plus en plus difficile. La mise en œuvre d'une stratégie de mobilité interne répond, à ce titre, à un enjeu stratégique pour les entreprises.

Dans le milieu de la restauration, par exemple, il s'avère plus aisé de recruter un commis et de le faire évoluer que d'engager un cuisinier déjà formé.

#### Miser sur la mobilité interne et encourager les parcours transversaux : la proposition de la start-up Clustree

Pour faciliter les mobilités internes atypiques et transversales, la start-up Clustree a développé un outil visant à analyser le profil des collaborateurs (compétences, formation, expérience) au regard de 200 millions de profils à travers le monde. L'outil a notamment été déployé pour aider une banque désespérée de ne pas trouver de "data scientist" sur le marché. En analysant les profils externes, la start-up a identifié que, dans le secteur bancaire, des analystes financiers avaient accédé au métier de "data scientist" après avoir reçu une formation. Clustree a, ensuite, analysé les profils de l'entreprise pour trouver ceux en son sein qui pouvaient correspondre<sup>101</sup>.

<sup>101</sup> Christophe Bys, "Les 50 du recrutement : Clustree optimise la mobilité interne", L'Usine Digitale, 29 juin 2016.

Toutefois, selon une étude menée par myRHline en 2017<sup>102</sup>, 52 % des RH n'ont pas de processus de recrutement clairement défini afin de faire correspondre les talents et les besoins en interne. Ainsi, 70 % des changements de poste au sein d'une entreprise se font à l'initiative du collaborateur.

Consciente que la mobilité interne constitue une source importante de talents pour l'entreprise, la société Wisecom utilise la méthode du "scouting", issue du modèle du mannequinat et du football, afin de repérer les talents potentiels dans l'entreprise. Ainsi, un téléconseiller faisant preuve d'empathie, d'écoute et ayant de bonnes capacités relationnelles peut se voir proposer un poste au sein des ressources humaines si cette orientation de carrière l'intéresse et après une période de test sur le métier.

### Testing métier et mobilité interne : l'expérience de Wisecom

Pour encourager la mobilité interne en son sein, la société Wisecom propose à ses collaborateurs de tester les métiers de l'entreprise sur lesquels ceux-ci se projettent ou sur lesquels l'entreprise les pressent. La dirigeante de Wisecom explique ainsi que *"tout le monde veut faire du management mais tout le monde n'est pas fait pour ça. C'est pourquoi, chez Wisecom, nous proposons à nos salariés intéressés de tester le premier niveau de management sur un ou deux mois. C'est l'occasion de savoir si le salarié se plaît dans ce métier et si l'entreprise voit en lui les réflexes nécessaires pour évoluer sur ce poste"*.

Source : audition de Paola Fabiani, Présidente de Wisecom, 28 septembre 2022

## 2 • Le renouvellement des canaux de recrutement

Pour s'ouvrir aux profils atypiques, les entreprises doivent casser les idées reçues sur les "bons" canaux de recrutement, **oser sourcer différemment en allant dans des lieux inattendus, sur des terrains où les concurrents ne vont pas**. À défaut, le risque est que le réseau s'épuise.

Les sources possibles de recrutement sont multiples : rencontres professionnelles ("job dating"), "stand up" de l'emploi, présentation dans les écoles, réseaux sociaux, salons etc. Le groupe Carrefour a, par exemple, noué des partenariats avec de nouvelles écoles comme la Webschool Factory ou l'École 42, participé à des salons professionnels spécialisés et organisé des hackathons pour recruter des profils web<sup>103</sup>. L'essentiel est de sortir des sentiers battus pour aller à la rencontre de ces profils différents.

### Attirer grâce aux réseaux sociaux

Les réseaux sociaux constituent le premier lieu de rencontre des candidats potentiels. Selon une étude de LinkHumans, 79 % des candidats de moins de 35 ans utilisent les réseaux sociaux dans leur recherche d'emploi<sup>104</sup>. Les entreprises ne s'y trompent pas : 85 % d'entre elles mobilisent aujourd'hui ce canal pour recruter des cadres<sup>105</sup>. Utiles pour tout recrutement, les réseaux le sont tout particulièrement pour interpeller les profils atypiques, en particulier lorsqu'ils sont inattendus et peu sollicités par les concurrents.

Toutefois, le choix du réseau, le respect des codes de la plateforme et le bon positionnement conditionnent l'engagement et l'envie des candidats de postuler. **Il revient, à chaque entreprise, de trouver le ton juste** de manière à s'inscrire, à la fois, dans l'univers de la plateforme et dans la culture de l'entreprise.

<sup>102</sup> Étude menée par myRHline.com et Easyrecrue.com auprès de 151 professionnels RH du 19 juin 2017 au 30 juin 2017.

<sup>103</sup> "À l'heure de la digitalisation et de la mutation du travail, de plus en plus d'employeurs parient sur des salariés aux parcours ou aux spécialités décalées. Décryptage", Randstad, Re-sources, 15 mars 2017.

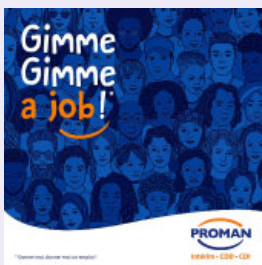
<sup>104</sup> "10 reasons why employer branding is important", LinkHumans, 2019.

<sup>105</sup> "Réseaux sociaux et recrutement de cadres", APEC, décembre 2019.

## Séduire une audience différente grâce aux réseaux sociaux : l'exemple de Proman

Confrontées à la concurrence des “pure players” digitaux (tout en ligne), les entreprises d'intérim n'ont d'autre choix que de s'adresser à des profils de candidats qui ne poussent généralement pas les portes des agences d'intérim. Pour relever ce défi et se démarquer auprès des candidats potentiels, l'entreprise d'intérim prend le parti, depuis plusieurs années, d'innover en diversifiant régulièrement ses canaux communautaires de recrutement et en cassant les codes.

Après TikTok à l'été 2020, Proman avait diffusé, fin 2020, un clip sur la plateforme Twitch, qui cible essentiellement les 15-30 ans avec une appétence geek/tech, pour recruter des préparateurs de cadeaux à l'occasion des fêtes de fin d'année. 2000 intérimaires avaient ainsi été recrutés à travers cette campagne originale : *“Breaking news, le père Noël est bloqué en Laponie. Aide-le dans sa distribution ! Deviens préparateur de cadeaux pour le Black Friday et les fêtes !”*



En avril 2021, la société d'intérim lançait, de manière inédite, une campagne de recrutement sur Tinder, avec à la clé, 1000 postes à pourvoir dans le secteur de la logistique dans toute la France. L'objectif : *“permettre d'aller explorer un réseau, de rencontrer des personnes qui ne nous connaissent pas et n'ont pas l'habitude de passer par les réseaux habituels”*<sup>106</sup>. La campagne déroule les tons et les codes de Tinder pour inviter l'utilisateur à “swiper” et découvrir l'annonce à base de *“J'ai flashé sur toi. Scanette recherche agent d'exploitation prêt à s'engager”, “Transpalette recherche manutentionnaire”, “Colis solitaire recherche préparateur de commandes” ou encore “Une relation qui cartonne”.*

À l'été 2022, l'entreprise s'est lancée sur les plateformes de musique en streaming sur un ton toujours décalé<sup>107</sup>, en s'appuyant sur trois chansons populaires de variété aux paroles détournées :

- *“Gimmie Gimmie, Gimmie a job after midnight!”*,
- *“J'irai où tu iras, Proman sera toi ! Qu'importe le travail. Qu'importe l'endroit !”*,
- *“Pour un job avec toi, je ferais n'importe quoi, pour un job...”*.

L'utilisateur qui souhaitait en savoir plus au moment de la diffusion du spot audio pouvait cliquer sur le site Internet de Proman et postuler en ligne.

## Changer de posture le temps d'une journée : les “job dating” inversés

Il peut, parfois, s'avérer nécessaire de changer de posture pour recruter des profils atypiques. Les “job dating” inversés ou les “stand up” de l'emploi, proposés par Pôle emploi, depuis plusieurs années, sont ainsi l'occasion pour les recruteurs de devenir, l'espace de quelques heures, l'ambassadeur de l'entreprise et de rencontrer tout type de profil.

Les recruteurs se succèdent en scène face à un public de candidats potentiels et ont quelques minutes pour se présenter, détailler les postes recherchés et vendre les atouts de leur entreprise afin de les convaincre de postuler chez elles. S'ensuit un temps d'échange informel durant lequel les candidats vont partager avec les recruteurs les ayant le plus convaincus et peuvent, parfois, postuler sur des métiers jamais envisagés auparavant.

Dans la position des recruteurs, les candidats gagnent en confiance et s'avèrent moins intimidés. Cela donne, par ailleurs, l'occasion aux entreprises de présenter les métiers techniques qui recrutent et dont les candidats ignorent souvent l'existence.

<sup>106</sup> Selon Roland Gomez, Directeur général, Proman in : “Proman, l'un des leaders de l'intérim basé à Manosque, lance une campagne de recrutement sur... Tinder”, 20 Minutes, 27 avril 2021.

<sup>107</sup> La campagne de recrutement s'est déroulée du 21 juin au 21 juillet 2022 sur les plateformes musicales afin notamment de “préparer la saison estivale” avec 12 000 postes à pourvoir dans divers secteurs d'activité en France (hôtellerie-restauration, agriculture, logistique, tourisme...).

## Repenser ses partenariats avec les écoles

S'il n'est pas rare que les entreprises nouent des partenariats avec les écoles afin de se faire connaître des étudiants et les recruter, la démarche est souvent limitée à des écoles bien spécifiques ou, à tout le moins, délivrant le diplôme "adéquat".

**Les entreprises sont souvent bien organisées pour s'adresser aux écoles de commerce ou aux écoles d'ingénieurs. Elles le sont généralement moins pour s'adresser à des profils universitaires**, provenant de masters recherche, en apparence plus éloignés du monde de l'entreprise.

Ces profils atypiques ont pourtant beaucoup à apporter aux entreprises. Les méthodes et compétences développées au cours de leurs études s'avèrent utiles et transposables aux métiers du monde de l'entreprise : autonomie, ouverture d'esprit, sens critique, qualités rédactionnelles et relationnelles, esprit de synthèse, culture générale, créativité, etc.

Afin de répondre à cet écueil et aller à la rencontre de ce public trop souvent hors des radars des recruteurs, PwC a lancé, il y a quinze ans, l'opération Phoenix. *"Que des jeunes bien formés sur le plan intellectuel soient mis à l'écart de l'action économique, cela nuit à l'inventivité et à l'originalité nécessaires à tous"*<sup>108</sup>.

### Créer des passerelles nouvelles : l'opération Phoenix

Lancée en 2007 par PwC, l'opération Phoenix vise à créer des passerelles entre le monde universitaire de la recherche et le monde de l'entreprise. Elle œuvre à l'insertion professionnelle des diplômés en lettres et sciences, y compris sciences humaines dans une quinzaine de grandes entreprises en leur proposant d'apprendre, au cours d'une année de master en alternance, un métier dans les domaines suivants : conseil, communication, audit, marketing, développement de clientèle ou ressources humaines. L'objectif est d'ouvrir le champ des possibles et d'enclencher un cercle vertueux afin que les recrutements de profils atypiques se développent. Les retours des entreprises sont positifs.

- *"Cela apporte une diversité de profils. Ils ont un regard très nouveau sur notre business, donc pour nous l'industrie de la beauté. Et c'est vrai que ce qui est aussi incroyable c'est qu'ils vont approcher toutes ces problématiques avec un œil qui est parfois naïf mais qui est essentiel sur notre business"*<sup>109</sup>.
- *"Ils ont des qualités qui sont indéniables qu'ils arrivent à mettre en valeur dans l'entreprise. La curiosité naturelle, ce sont des chercheurs à la base. Ils sont très collaboratifs. Ils ont travaillé en équipe en général à l'université. Ils ont appris à apprendre : ils sont agiles, adaptables, et ils aiment beaucoup la nouveauté"*<sup>110</sup>.

<sup>108</sup> Aurélie Djavadi, "Depuis une décennie, l'opération Phoenix fait son nid", L'Étudiant, 24 avril 2017.

<sup>109</sup> Selon Clément Fragues, Responsable recrutement et campus manager, L'Oréal in : 1<sup>ère</sup> chance, BFM Business, 6 octobre 2018.

<sup>110</sup> Selon Laure Châtillon, Diversity leader et associée, PwC in : 1<sup>ère</sup> chance, BFM Business, 6 octobre 2018.

## Intégrer ses salariés dans le processus de recrutement (cooptation)

La cooptation – on parle aussi de “recrutement participatif” ou de “parrainage” – constitue un autre moyen pour l’entreprise de s’ouvrir à de nouveaux viviers de candidats.

Mode de recrutement qui consiste à recommander une personne de son réseau pour un poste, la cooptation a longtemps possédé une image négative en étant associée au clientélisme ou à un assistanat de classe appelé “piston”.

“ Le recrutement par cooptation doit coïncider avec les attentes du métier et de la volonté de la personne de performer dans le métier  
**Myriam Rangan, Groupe Ergalis Idf Normandie**

Pourtant, cette méthode représenterait 37 % des recrutements de cadres en France selon l’Apec<sup>111</sup>. Elle possède, en effet, des atouts indéniables dans les processus de recrutement des profils justement atypiques.

La cooptation permet un “sourcing” moins onéreux en temps et en coût. Plus encore, elle permet de recruter des personnes qui sont fortement susceptibles de s’intégrer dans l’entreprise et d’adhérer à ses valeurs puisqu’elles sont justement recommandées par ses propres membres. Elle permet, en outre, d’intégrer pleinement les salariés de l’entreprise au processus de recrutement et de les fidéliser davantage en leur faisant prendre part directement au fonctionnement de l’entreprise.

Avantage supplémentaire et non négligeable : **la cooptation est un moyen de recrutement qui semble instaurer des relations pérennes entre l’entreprise et le salarié coopté.**

Ainsi, les études montrent qu’après trois ans, 47 % des personnes recrutées par cooptation sont encore en poste contre 14 % via les sites d’annonces d’emploi (“jobboards”)<sup>112</sup>. Il faut, par ailleurs, moins de candidats par cooptation pour faire un recrutement. En moyenne, un candidat coopté sur 16 sera recruté (contre un candidat sur 22, issu de cabinets de recrutement, un sur 72 via le sourcing et un sur 152 postulants à une annonce)<sup>113</sup>.

Ces chiffres s’expliquent aisément : le coopteur engage sa réputation et sa responsabilité sur le coopté et ses compétences mais également sur l’entreprise, le travail et l’environnement de travail qu’elle propose. Les candidats recrutés et les recruteurs auront donc des préjugés positifs d’entente et d’investissement les uns envers les autres pour ne pas décevoir la confiance et l’investissement du parrain. Ce lien préétabli par cet appariement facilité est un plus pour les candidats comme pour l’entreprise.

Il n’est donc pas étonnant que de plus en plus d’entreprises aient recours à la cooptation et incitent leurs collaborateurs à effectuer de tels parrainages. La RATP, en quête de chauffeurs de bus, a par exemple, lancé au cours de l’été 2022, une opération inédite de cooptation pour l’entreprise (“Parrainons gagnants”) : si l’un de ses collaborateurs propose un profil finalement recruté, 150 euros lui seront versés et 150 euros supplémentaires si le salarié est encore en poste au bout d’un an. L’existence et le montant des primes varient, toutefois, selon les entreprises, voire parfois, selon le profil du filleul proposé.

### 3 • La création d’une base de profils au long cours : l’“inbound recruiting”

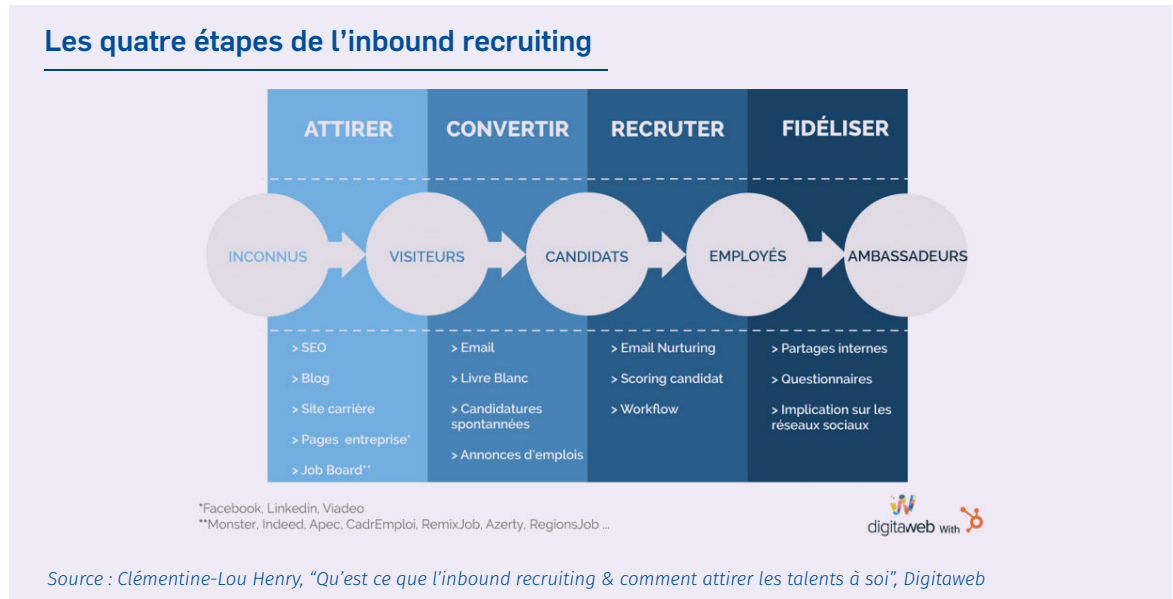
Empruntant aux techniques issues du marketing, l’“inbound recruiting” est une stratégie globale de recrutement essentiellement basée sur les fondations de la marque employeur et la création de contenus riches. Il s’agit d’attirer des talents aux compétences recherchées par l’entreprise et en phase avec ses valeurs, de façon proactive et continue.

<sup>111</sup> Priscilla Gout, “Qu’est-ce que la cooptation ?”, Hello Work, 14 octobre 2014.

<sup>112</sup> Laurence Heberd, “Why Employee Referrals are the Best Source of Hire”, Undercover Recruiter.

<sup>113</sup> Source : L’École du recrutement.

Cette méthode de recrutement permet à l'entreprise d'identifier des profils au long cours et de se constituer une base de candidats qualifiés, ce qui lui évite non seulement de recruter dans l'urgence mais aussi de gagner du temps dans les processus de recrutement et de réduire les coûts liés aux recrutements.



Cette stratégie de recrutement comprend quatre étapes :

- attirer du trafic vers le site carrière de l'entreprise ou ses différentes plateformes grâce à un contenu riche,
- convertir les visiteurs en candidats potentiels grâce à sa marque employeur,
- recruter le candidat,
- fidéliser le salarié pour qu'il devienne un ambassadeur de l'entreprise.

Le contenu idéal à présenter pour faire rêver le candidat potentiel et lui donner envie de postuler et de s'investir dans l'entreprise varie selon la cible de l'entreprise. La définition préalable précise de ce "candidate persona" (représentation fictive du candidat idéal lors d'un recrutement) devient ainsi déterminante :

- à qui l'entreprise s'adresse-t-elle ?
- quel type de personne est-ce ?
- qu'est-ce qui est important pour ce candidat dans le choix d'une entreprise ?
- quelles sont ses pratiques par rapport au digital ?
- sur quels canaux se trouve-t-il ?
- quel type d'informations recherche-t-il ?

## Attirer les talents par la création d'un contenu riche et la valorisation de la marque employeur : l'exemple de Michel & Augustin

Afin de susciter l'envie de rejoindre l'entreprise mais aussi être le plus transparent possible sur ce qui attend les nouvelles recrues, l'enseigne Michel & Augustin n'hésite pas à ouvrir les portes des coulisses de l'entreprise et à diffuser une large palette de contenus sur les réseaux sociaux : la vie de la tribu, les recettes dès les premiers tests en cuisine, les projets d'emballage, les premières productions chez leurs partenaires fabricants, les événements, les concours ou encore les témoignages de collaborateurs.

*"Tout est basé sur le storytelling, c'est comme ça que nous fonctionnons depuis toujours : tout raconter dans la plus grande transparence. On partage tout, sur les réseaux sociaux en particulier. Notre envie, c'est de raconter, partager notre aventure en temps réel à tous les gourmands ! Les réseaux sociaux sont le support idéal"<sup>114</sup>.*

Ainsi, sur Snapchat, l'entreprise publie une "story" spontanée tous les jours sur la vie quotidienne de l'entreprise captant ce qu'il se passe au sein de ses locaux, en cuisine, à la direction artistique... L'objectif : offrir plus de transparence pour les consommateurs mais aussi donner envie aux candidats potentiels de faire partie de l'histoire.

*"Notre objectif n'est pas d'attirer les talents uniquement grâce à nos "chouettes" offres d'emploi. Nous avons réalisé une "story" sur le dernier jour dans son poste d'une personne office manager qui évoluait vers des fonctions commerciales en tant que chef de secteur. De nombreux messages ont été reçus après sa diffusion, car c'est représentatif de la volonté de l'entreprise de faire évoluer les collaborateurs en leur proposant des postes sur des métiers différents. Nous avons aussi zoomé sur le métier de direction artistique avec une "story" retraçant tout le travail autour d'un nouveau packaging. C'est une facette de notre activité justement peu mise en lumière"<sup>115</sup>.*

*"Côté recrutement, il n'est pas toujours facile d'identifier sur quel réseau ou support le candidat a vu l'offre. Mais certains commencent à dire aux professionnels RH de l'entreprise qu'ils ont postulé suite à une annonce publiée sur Snapchat ou de manière spontanée, car une publication les a marqués. Nous recevons aussi des candidatures sur le chat"<sup>116</sup>.*

Cette approche ne cible pas seulement les candidats qui cherchent activement un emploi mais aussi ceux ayant déjà un emploi et qui ne sont pas nécessairement à la recherche de nouvelles opportunités professionnelles. Quand on sait que 80 % des candidats potentiels sont en recherche passive d'emploi<sup>117</sup>, cela représente un vivier de talents conséquent et aux profils variés.

<sup>114</sup> Selon Margaux Dauce, anciennement Brand content manager, Michel & Augustin in : "Michel & Augustin : les trublions de la communication", Interview, Web Marketing.

<sup>115</sup> Selon Margaux Dauce, anciennement Brand content manager, Michel & Augustin in : "Michel & Augustin recrutent (aussi) sur Snapchat", Demos.

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Étude Kelly Services, 2017.



# Chapitre 5

## Former, intégrer et fidéliser le profil atypique

Le recrutement d'un profil atypique ne s'arrête pas à son embauche : il implique, pour que la démarche soit un succès, que l'entreprise pense également son intégration, sa formation et sa fidélisation.

### 1 • La formation du profil atypique : une étape à préparer en amont du recrutement

La formation des profils atypiques constitue un enjeu de taille pour les entreprises. L'investissement massif dans la formation de ces salariés permet non seulement à l'entreprise de recruter différemment mais également de fidéliser ces nouveaux profils, en les faisant monter en compétences. Par ailleurs, l'avantage, pour l'entreprise, de former elle-même le salarié selon ses propres critères ne doit pas être négligé : la personne étant façonnée en fonction des process, des codes de l'entreprise.

Essentielle, la formation peut, néanmoins, être coûteuse et chronophage pour les entreprises. C'est pourquoi **travailler de concert avec les organismes de formation (OPCO) au développement de programmes de formation adaptés permettant la montée en puissance étape par étape des salariés apparaît indispensable.** Le contrat de professionnalisation dérogatoire, prévu par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, s'avère un outil particulièrement intéressant à cet égard.

#### **Le contrat de professionnalisation "sur mesure" : un outil pour construire des programmes de formation au plus proche des besoins réels de l'entreprise**

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel a vu naître, à titre expérimental, un contrat de professionnalisation dérogatoire "sur-mesure". Jusqu'alors, le contrat de professionnalisation devait impérativement déboucher sur l'obtention d'une qualification professionnelle (diplôme, CQP, titre, etc.) reconnue par l'État ou les branches professionnelles. Désormais, l'employeur peut, jusqu'au 23 décembre 2023, définir en lien avec l'alternant un parcours de formation sur-mesure qui ne sera pas nécessairement certifiant, mais ciblant les compétences nécessaires pour le poste.

Le contrat de professionnalisation expérimental permet ainsi aux personnes, notamment les plus éloignées de l'emploi, de disposer d'une formation sur-mesure, plus adaptée à leurs besoins, et aux entreprises d'embaucher d'emblée un salarié qui sera formé au plus près de leurs besoins réels tout en bénéficiant d'aides d'État.

À ce propos, on notera que si les aides d'État sont nombreuses, elles peuvent manquer de lisibilité pour les non-professionnels de la formation.



## 2 • L'intégration des profils atypiques : ne pas mettre les profils atypiques dans des moules

Intégrer un profil atypique en lui donnant les codes de l'entreprise, en le mettant en relation avec toutes les parties prenantes et en l'informant sur la stratégie de l'entreprise (positionnement, proposition de valeur, axes de développement) est fondamental.

**En aucun cas, il ne s'agit de transformer le profil atypique en un profil typique, autrement dit de le faire rentrer à tout prix dans le moule de l'entreprise au risque de perdre ce qui fait la pertinence de son profil.** Nombre de ces profils dont les employeurs ont pu déceler des potentialités différentes lors d'un recrutement souffrent d'une forme de normalisation au sens où il leur est finalement demandé de s'aligner sur l'existant, sur le profil conventionnel.

“ Il ne faut pas chercher à mettre des carrés dans des ronds  
Philippe Goetzmann,  
Philippe Goetzmann &

Il convient, au contraire, d'exploiter les forces du profil atypique et ce, au plus tôt dans son intégration à l'entreprise. C'est la capacité du profil atypique à questionner les grands sujets contemporains ou encore à faire évoluer les autres collaborateurs (mentoring inversé) qu'il faut savoir recevoir comme dons pour l'entreprise. Aujourd'hui, les projets d'interface en dehors des organisations traditionnelles sont les plus recherchés par les candidats ou les collaborateurs.

C'est en faisant appel à ces “intermédiaires culturels”<sup>118</sup> qui excellent dans la collaboration transdisciplinaire qu'une organisation pourra aussi progresser en tant qu'entreprise apprenante (“*learning company*”), ce qui constitue, plus que jamais, un atout distinctif tant en termes d'attractivité des compétences qu'en termes d'avantage concurrentiel.

*“La question n'est pas tant celle de l'adaptation de l'entreprise aux profils atypiques que celle de toutes les parties prenantes d'une organisation à travailler ensemble”*<sup>119</sup>.

**L'intégration des profils atypiques soulève, par ailleurs, la capacité des entreprises à produire de l'autonomie pour pouvoir fonctionner efficacement.** Aujourd'hui, peu d'entreprises sont disposées à confier des responsabilités à des collaborateurs tout juste recrutés voire ayant quelques années de carrière. Manque de confiance, absence de prise de risque, non-valorisation du management de projets..., tout plaide pour empêcher les évolutions plus rapides de carrière alors que les profils atypiques présentent bien des aptitudes.

Le recrutement de profils atypiques interroge, en outre, le trop grand nombre de niveaux hiérarchiques dans les groupes, un nombre de process qui semble illimité, des boucles de contrôle trop longues sous prétexte d'obligations de reporting.

Sans aller forcément sur une entreprise 100 % libérée - où les équipes décident d'elles-mêmes d'investir, d'embaucher ou de modifier l'organisation -, il y a une marge de progression considérable pour faire de l'entreprise, une structure où les profils atypiques et typiques peuvent se réaliser, ce qui est la fonction première du travail. “*Ce que nous attendons du travail, c'est qu'il nous permette de vérifier que nous sommes bien réels*”<sup>120</sup>.

Rendre les acteurs autonomes, c'est leur donner l'auto-direction, l'auto-organisation et l'auto-contrôle de leurs projets/missions/services, etc.

<sup>118</sup> Tiziana Casciaro, Amy C. Edmondson et Sujin Jang, “S'organiser en silos transversaux”, Harvard Business Review, 12 septembre 2019.

<sup>119</sup> Aliénor Rouffet, “Le recrutement des hauts potentiels est-il un vrai faux débat ?”, Harvard Business Review, 22 décembre 2020

<sup>120</sup> Denis Bismuth, “Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une entreprise classique”, Harvard Business Review, 28 mai 2015

### 3 • La fidélisation du profil atypique : prendre en compte l'évolution des critères de motivation

La montée des exigences des collaborateurs et l'évolution des critères de motivation ces dernières années ont fait évoluer la question de la fidélisation des salariés et notamment des profils atypiques.

Elles posent **la question de la capacité des entreprises à produire du sens et de l'engagement.**

#### La recherche de sens

“ Les organisations doivent se transformer en profondeur au-delà de la seule amélioration des process. Pour cela, il leur faut d'abord donner un sens à leur environnement, en construire le modèle à partir duquel l'action est possible. Ce modèle va porter sur la réalité tangible, physique, matérielle de l'entreprise et la réalité intangible, sociale, collective du groupe humain, gouverné par des croyances, par des abstractions

**Philippe Silberzahn, Professeur EM Lyon**

La crise du Covid n'a pas engendré de rejet de l'entreprise mais a renforcé le besoin de sens du collaborateur par rapport à son métier et son entreprise. Elle a aussi renforcé la demande de réalisation de soi. Le sens est même la première des exigences des collaborateurs<sup>121</sup>. Cela s'entend du sens individuel comme du sens collectif.

Les "jobs" qui n'ont pas de sens en soi et encore moins pour ceux qui les exercent - ce que désigne l'expression "bullshit jobs"<sup>122</sup> - sont les premiers concernés.

Les situations où le collaborateur n'est plus en phase avec les valeurs de l'entreprise et/ou ses modes opératoires font aussi les frais de cette recherche de sens. Les collaborateurs souffrent alors d'attrition ou d'usure motivationnelle. *"Les salariés qui font l'expérience d'injonctions contradictoires éprouvent un sentiment de bullshit délétère pour leur entreprise"*<sup>123</sup>. On parle, à cet effet, de *dissonance cognitive*<sup>124</sup> au sens d'*"inconfort psychologique généré par la croyance en des idées ou des valeurs qui se contredisent"*<sup>125</sup>. Celle-ci entraîne une démotivation et un désengagement progressif de l'entreprise.

Une autre situation correspond aux collaborateurs qui attendent de leur entreprise qu'elles passent de la raison d'être à la raison d'agir. Cela s'explique par le fait que les collaborateurs veulent de plus en plus contribuer, à travers leur entreprise, à la société (égalité hommes-femmes, intégration des immigrés, aide aux réfugiés, etc.) et à la préservation de la planète. Dans l'enseignement supérieur, cela prend la forme d'une incitation à changer les programmes des grandes écoles.

Au demeurant, ces situations peuvent cacher d'autres situations où le rapport au travail est, au contraire, indifférent aux valeurs et est ponctué de *"souffrances consenties"*<sup>126</sup>. C'est le cas des jeunes diplômés dont la place privilégiée sur le marché du travail peut masquer leur fragilité au travail. C'est aussi le cas d'employés dans des situations financières précaires qui n'ont d'autres choix que d'accepter l'incompatibilité de leurs valeurs avec l'entreprise qui les emploie ou l'activité qu'ils exercent.

<sup>121</sup> Selon le baromètre 2022 OpinionWay pour Topics.

<sup>122</sup> Interview d'Isabelle Barth, "Comment vérifier si votre poste est un bullshit job ?", Xerfi Canal, 4 juillet 2022.

<sup>123</sup> Laetitia Vitaud, "Crise de l'engagement et attentes des salariés : gare aux effets délétères de la dissonance cognitive", Parlons RH, 5 juillet 2022.

<sup>124</sup> Le concept a été développé par le psychosociologue américain Leon Festinger, A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford University Press, 1957.

<sup>125</sup> Selon L'Intern@ute, Dictionnaire français.

<sup>126</sup> Tristan Dupas-Amory, "Grande démission ou grande rétention ?", Le Monde, 12 juin 2022.

Répondre à ces attentes est probablement l'un des grands défis des entreprises en ce début de siècle. Certes, réenchanter le travail tient parfois à peu de choses : pour les collaborateurs, chaque geste qui apporte du sens est important. Dans des cas intermédiaires, c'est une question de management ou un enjeu de transparence/sincérité (pas de "greenwashing" par exemple). Dans d'autres cas, la réponse passe par un partage de la valeur (actionnariat salarié, entreprises mutualistes) ou une ré-interrogation de l'action de l'entreprise.

## Le changement de rapport au travail et à l'entreprise

Le rapport à l'entreprise a beaucoup changé ces dernières années. On observe une moindre dépendance - au sens de lien culturel affectif - du collaborateur à l'entreprise. *"Les jeunes ne veulent pas attendre 10 ou 15 ans pour obtenir tel ou tel poste ou pour réaliser leur rêve. Ils veulent tout tout de suite"*, Dominique Restino, Président de la CCI Paris Ile-de-France.

Avant la pandémie, rejoindre une entreprise, c'était surtout s'engager auprès d'un collectif. Depuis la pandémie, on observe une forme désengagement du collectif de l'entreprise. Ce qui n'empêche pas les collaborateurs de rester attachés à leur entreprise<sup>127</sup>.

“ La frilosité des entreprises et fonctions RH peut s'avérer un obstacle au recrutement de jeunes talents : on va proposer au jeune, nouvellement embauché, un poste sous positionné, sous valorisé, avant d'envisager de le faire évoluer vers des fonctions à responsabilité : il faut oser et mettre en situation directement les jeunes recrutés, les accompagner et accepter l'échec. On a vu pendant l'épidémie de Covid-19, des managers dont le profil correspondait parfaitement au cadre établi, être en difficulté dans la gestion de crise. D'autres profils ont été très à l'aise dans ces contextes incertains, il est donc important d'oser et d'ouvrir les postes à des profils très différents

**Benoît Huver, Orange**

Le besoin d'immédiateté est également une des tendances fortes du rapport au travail.

La peur de prendre des risques empêche, toutefois, encore nombre d'entreprises de confier des responsabilités à quelqu'un sortant de l'école.

Parallèlement, l'attente d'épanouissement conduit les collaborateurs à rechercher un rôle dans la société si bien qu'on voit deux mondes plus que jamais coexister : le monde solidaire qu'illustre l'économie collaborative ou l'économie sociale et solidaire (ESS) et renforcé par le besoin de socialisation post-covid et le monde individualiste ("moi d'abord")<sup>128</sup>.

Dans l'univers professionnel, les attentes plus individuelles (avantages, salaire, perspective de revenus, promotion rapide, prestige) ont ainsi pris de l'importance depuis 2021 chez les jeunes cadres.

**Ces tendances posent la question des termes du contrat social qui lie l'entreprise à ses salariés.** Sachant que c'est le collaborateur qui quitte souvent davantage un manager qu'une entreprise, c'est aussi la relation individuelle du manager avec son collaborateur qui doit être repensée pour trouver un équilibre sens-travail substituant à l'équilibre vie privée-vie professionnelle<sup>129</sup>.

“ L'ouverture de l'entreprise aux profils atypiques implique d'apprendre à avoir une approche différente du management : il convient de manager différemment des profils différents. Comment travaille-t-on avec quelqu'un de différent ? Les codes peuvent être amenés à évoluer

**Anne-Clarisse Naphetat,**  
CCI Paris Île-de-France

<sup>127</sup> Baromètre 2022 d'OpinionWay pour Topics portant sur les grandes entreprises.

<sup>128</sup> Échanges avec Dominique Restino, Président de la CCI Paris Ile-de-France, juin 2022.

<sup>129</sup> Samir Hamladji, "Comment retenir et valoriser les talents", Les Échos, 21 juillet 2022.

## Les modalités de travail

Enfin, ce qui pouvait être une attente de profils moins normés - à savoir des modalités différentes de travail - devient aussi une attente plus généralisée.

Le télétravail dans toutes ses déclinaisons (régulier ou non, en province ou à l'étranger) est le premier de ces attendus après la pandémie. De jeunes diplômés refusent des postes s'il ne leur est pas possible de télétravailler au moins deux jours par semaine : 53 % des jeunes seraient prêts à démissionner si le 100 % de travail leur était imposé en présentiel (contre 38 % pour l'ensemble des Français)<sup>130</sup>.

Et cette tendance est encore plus forte chez les cadres. Confiants dans leur capacité de travail, 54 % d'entre eux seraient moins intéressés ou refuseraient de travailler pour un employeur n'offrant pas la possibilité de télétravailler (contre seulement 24 % des étudiants).

Au-delà du nombre de jours de télétravail ou du lieu de télétravail, c'est surtout le souhait des salariés d'organiser leur temps de travail comme ils l'entendent qui émerge à l'issue de cette pandémie. L'obligation de résultat prend alors l'ascendant sur l'obligation de présence.

Dans le même esprit, **les candidats ou les collaborateurs ont aujourd'hui une forte attente en termes de flexibilité et d'autonomie du travail** : *“outre le télétravail, ce qui importe aux jeunes générations, c'est la flexibilité et l'autonomie. Un management qui accorde de la confiance, qui ne flique pas, mais qui fait des feed-back réguliers”*<sup>131</sup>.

Ils attendent de l'entreprise une culture de la liberté plutôt qu'une culture du contrôle, ce que certaines entreprises commencent d'ailleurs à proposer<sup>132</sup>, posant les premiers jalons de ce qu'on appelle l'entreprise libérée<sup>133</sup>. Ce besoin de liberté n'est pas antinomique avec un besoin d'écoute, renforcé, à la fois, par la digitalisation et par la pandémie.

Si la recherche d'équilibre vie privée/vie professionnelle est à la source de ces nouvelles modalités de travail, elle n'en est pas le seul facteur explicatif. Les collaborateurs veulent avoir de bonnes raisons de se rendre au travail, hormis pour des réunions. L'ambiance de travail agréable est un critère important aujourd'hui. Il y a notamment une attente pour des espaces de travail qui apportent des services (restauration, conciergerie voire coliving, résidences étudiantes) et qui contribuent à la création de communautés autour de ces espaces. *“Pour que le retour au bureau soit une réussite, les entreprises doivent adapter leur offre servicielle ainsi que leurs espaces de travail”*<sup>134</sup>.

<sup>130</sup> Selon l'étude “People at Work 2022”, Workforce View - ADP Research Institute, 2022, citée in : Marion Simon-Rainaud, “La moitié des jeunes prêts à démissionner si le 100 % présentiel leur est imposé”, Les Échos Entrepreneurs, 13 juillet 2022.

<sup>131</sup> Audrey Richard, Présidente de l'ANDRH cité in : “Sans possibilités de télétravail, certains ne postulent même pas : pour retenir les jeunes diplômés, le pari de l'ultraflexibilité”, Le Monde, 28 juin 2022.

<sup>132</sup> Stanislas Haquet, “Grande démission : et maintenant, on fait quoi ?”, LinkedIn, 18 février 2022.

<sup>133</sup> Ce concept a été théorisé par Isaac Getz et Brian M. Carney in : Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Fayard, 2012. Voir aussi : Isaac Getz, L'entreprise libérée - Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles, Fayard, 2017.

<sup>134</sup> Mathieu Gémon, “Non, le retour au bureau ne sera pas si évident”, Les Échos, 10 juin 2021.



# Conclusion

## Le profil atypique, aiguillon et solution

Au terme de cette étude, on constate que le recrutement des questions atypiques cristallise tout un ensemble de problématiques. Mais ce qu'il met finalement en jeu, ce sont l'agilité organisationnelle et la capacité de résilience des entreprises.

Là encore, on revient à la question des modèles mentaux. Alors que beaucoup de structures se sentent concernées par ce sujet de l'atypisme, elles n'ont pas forcément conscience que ce sont leurs modes d'organisation qui y font obstacle.

L'atypisme, tout comme le télétravail, le travail hybride, la modification des process managériaux, révèle le dysfonctionnement des organisations traditionnelles : il chahute ce qui a contribué, au cours de la seconde partie du 20<sup>ème</sup> siècle, à leur structuration contemporaine et à leur façon de faire : la verticalité, le silotage, les critères de performance...

Cette agilité est apparemment plus simple pour les petites structures, mais le poids des représentations mentales de l'employeur peut aussi s'y révéler un frein. Toute la question est : "comment casser le cadre pour recruter des profils atypiques ?".

Si les entreprises ne trouvent pas de candidats, il faut donc qu'elles s'interrogent, s'ouvrent à d'autres pratiques. Il est facile d'ajouter des process, de créer de nouvelles structures... Il est moins aisé d'interroger les schémas organisationnels de l'entreprise (sa façon de penser, de fonctionner) et de revoir fondamentalement son organisation pour travailler différemment. L'organisation est un levier souvent peu exploité dans les dynamiques de transformation.

Dans un contexte de crises répétées, c'est aussi la résilience de l'entreprise qui est en jeu. Celle-ci consiste à se mettre en position de répondre et de continuer après une crise, qu'il s'agisse d'une rupture de la chaîne d'approvisionnement, d'une pénurie durable de main-d'œuvre, d'une augmentation vertigineuse des coûts de l'énergie, d'un grave événement climatique encore d'une cyberattaque affectant les actifs stratégiques de l'entreprise.

À mesure qu'il va se développer, l'atypisme devrait porter de nouveaux coups de butoir à l'entreprise et à sa résilience. Là aussi, il interroge la manière ou la capacité d'une entreprise à analyser différemment les qualités et les performances réelles, techniques ou humaines, de chaque candidat ou employé.

Plus les profils atypiques vont se démultiplier, plus les entreprises vont être en injonction de repenser leur organisation mais aussi leur posture et leur stratégie pour anticiper et/ou mieux résister aux crises.

Si le profil atypique est l'aiguillon pour une mise en mouvement, on comprend qu'il en est aussi une des clefs par son agilité, son adaptation, sa curiosité ou sa rapidité d'apprentissage, tout comportement encore peu pris en compte dans les processus de recrutement. Le profil atypique est l'antidote à l'immobilisme ou au mauvais changement.

Tout l'intérêt, pour les entreprises, est alors de franchir le cap le plus vite possible.



# Bibliographie

- **Akinyemi, Alexis et Laurène Houtin**, S'appropriier les nouvelles méthodes de recrutement. Tests de personnalité, escape games, serious games, IA. Dunod, 2021
- **Amadiou, Jean-François**, Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire, Odile Jacob, 2005
- **Amber, Tim and Simon Barrow**, "The Employer Brand", London Business School, Centre for Marketing, Pan'Agra Working Paper No. 96-902, August 1996
- **Bastide, Isabelle**, "Ce qui attire les jeunes diplômés, ce que recherchent les talents", Harvard Business Review, 11 mars 2014
- **Bismuth, Denis**, "Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une entreprise classique ?", Harvard Business Review, 28 mai 2015
- **Bonetto, Thierry et Morgan Balvier de Fortis**, "Comment devenir une entreprise apprenante", Harvard Business Review, 8 juillet 2020
- **Cairou, Guillaume**, Tous entrepreneurs - Construisons ensemble les emplois de demain, Le Cherche-Midi, 2021
- **Coutrot, Thomas et Coralie Perez**, Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire, Seuil, La République des idées, 2022
- **Dagnaud, Monique**, "Travail, le grand remplacement", Telos, 6 septembre 2022
- **Fabiani, Paola**, Le savoir n'est plus le pouvoir, Débats Publics, 2018
- **France Stratégie**, Les organisations de travail apprenantes : enjeux et défis pour la France, Document de travail, avril 2020
- **Genicot, Frédéric**, Multipotentiels : Couteau-suisse, touche-à-tout... le monde du travail s'offre à vous, Dunod, 2021
- **Georget, Patrice**, "Les trois pièges tendus par les stéréotypes", Polytechnique Insights, 8 novembre 2022
- **Grimand, Amaury**, "Préface. GRH, RSE et emplois. Vers de nouvelles approches inclusives", Élise Bonneveux éd., GRH, RSE et emplois. Vers de nouvelles approches inclusives, Vuibert, 2019, pp. IX-XI
- L'entreprise idéale : quelles sont les nouvelles attentes des salarié.es ? Welcome to the Jungle, 2022
- **Liger, Philippe**, Marketing RH. Comment devenir un employeur attractif, Dunod, 2016
- **Méda, Dominique**, "Comment mesurer la valeur accordée au travail ?", Sociologie, vol. 1, no. 1, 2010, pp. 121-140
- **Ogier, Myriam**, Multipotentiels atypiques. Visionnaires, intuitifs, créatifs : les pépites de demain, Eyrolles, 2021
- **Pachulski, Alexandre**, Uniques : et si la clé du monde de demain, c'était nous ?, Chêne, 2018
- "Repenser le processus de recrutement", Harvard Business Review, 10 juin 2021
- **Rouffet, Aliénor**, "Le recrutement des hauts potentiels est-il un vrai faux débat ?", Harvard Business Review, 22 décembre 2020
- **Rousset, Béatrice et Philippe Silberzahn**, "Pour se transformer, l'entreprise doit commencer par revoir ses schémas mentaux", Harvard Business Review, 13 juin 2019
- **Rousset, Béatrice et Philippe Silberzahn**, Stratégie modèle mental : cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement, Diatino, 2019
- **Silberzahn, Philippe et Dominique Vian**, "Pour changer le monde, visez petit", Harvard Business Review, 4 novembre 2019
- **Vitaud, Laetitia**, "Pourquoi les profils multipotentiels sont toujours frustrés", Welcome to the Jungle, 14 janvier 2019 (Le book club du taf)



# Remerciements

Nos remerciements à tous ceux qui ont, dans le cadre d'auditions, fait part de leur expertise ou de leur expérience sur le sujet. Leurs propos ont été très utiles pour ce travail.

Nos remerciements particuliers à **Paola FABIANI** qui a accepté d'être l'Ambassadrice de cette étude et dont les convictions et l'expérience sur le sujet nous ont été précieuses.

- **Sylvie ABULIUS**, Sales Account Executive, Goshaba
- **Victor AUTRET**, Directeur Clientèles, Vendredi
- **Sigrid BERGER**, Présidente Fondatrice de la plateforme d'emploi Profil Public
- **Julien BOURET**, Consultant et co-auteur de Soft Skills, Dunod, 2018 et de Réflexe Soft Skills, Dunod, 2018
- **Loïc CADIN**, Professeur Emérite, ESCP BS
- **Guillaume CAIROU\***, Président, Didaxis et Président, CCI des Yvelines
- **Dominique DUQUESNOY**, Directeur général, PerformanSe
- **Paola FABIANI\***, Présidente, Wisecom, Présidente COMEX 40, Membre du CESE
- **Philippe GOETZMANN\***, Consultant et conférencier, Philippe Goetzmann &
- **Brigitte GOTTI\***, Administratrice de sociétés, Seqens
- **Benoît HUVER\***, Directeur Supply chain, Orange, Délégué du Président de la CCI Paris Ile-de-France en charge de l'accompagnement des entreprises en matière d'insertion et d'inclusion
- **Juan E. MARCOS**, Fondateur, Anemo
- **Anne-Clarisse NAPHETAT**, Cheffe de projet RH Club Paris les entreprises s'engagent, CCI Paris Ile-de-France
- **Marion PAGEOT**, Dirigeante, Altagile
- **Véronique PAILLIEUX**, Responsable Régionale, Emploi Compétence, CCI Paris Ile-de-France
- **Myriam RANGAN\***, Directrice de secteur des technologies industrielles, Groupe Ergalis IdF Normandie, Ergalis IdF Normandie
- **Philippe REGIMBART**, Directeur des politiques éducatives, DGA Éducation, CCI Paris Ile-de-France
- **Philippe SILBERZAHN**, Professeur de stratégie, EM Lyon Business School, intervient aussi à HEC Paris et CEDEP

Remerciements également à **Magalie CARRÉ et Corinne VIEILLEMARD**, respectivement Présidente de la Commission du travail et des questions sociales de la CCI Paris Ile-de-France sous les mandatures 2017 - 2021 et 2022 - 2026

**Remerciements, enfin, aux conseillers RH et recrutement de la CCI Paris Ile-de-France** qui ont, par leur expérience, apporté de précieux éclairages :

Marie-Laure BAS, Magali BEAUDET, Valérie CHEREAU, Fanny DENIS, Véronique LEMOINE, Karine LEPRAT, Cécile MANGE et Agnès NOEL ainsi que Linda BENIHADDADENE, Responsable de l'OFEM

\* Membres élus régionaux ou départementaux de la CCI Paris Ile-de-France



27 avenue de Friedland  
75382 Paris cedex 08  
[cci-paris-idf.fr](http://cci-paris-idf.fr)

**Contact expert**  
Aurélie Marseille  
[amarseille@cci-paris-idf.fr](mailto:amarseille@cci-paris-idf.fr)

**Contact presse**  
Hassan Chalada  
+33 1 55 65 70 57  
[hchalada@cci-paris-idf.fr](mailto:hchalada@cci-paris-idf.fr)

### **Directeur de la publication**

Stéphane Fratacci, Directeur général CCI Paris Ile-de-France  
Études consultables ou téléchargeables sur le site :  
[etudes.cci-paris-idf.fr](http://etudes.cci-paris-idf.fr)  
ISSN : 0995-4457 - Gratuit