



Carnet de route

L'expérience candidat

Carole David x Taleez



Ceci n'est pas

Un référentiel des *do* et *don't*
de l'expérience candidat·e

taleez



Ce carnet de route a failli ne jamais voir le jour.

Quand Silvia m'a proposé d'écrire un contenu sur l'expérience candidat·e, j'ai commencé par dire que j'allais passer mon tour :

- J'ai choisi de m'éloigner du recrutement il y a un an pour explorer d'autres horizons. Je me sentais donc moins légitime que d'autres,
- J'utilise de façon compulsive les expressions du genre *"il est possible que"*, *"on peut émettre l'hypothèse que", etc.* Ça me semblait contradictoire avec un guide qui apporte des recommandations fermes et sans équivoque,
- J'adore écrire mais franchement j'avais la flemme (et surtout assez peur) de me confronter à un exercice de rédaction sur commande.

Et puis, on m'a expliqué que l'objectif était de partager un point de vue — pas de dresser un état de l'art ou de rédiger un article SEO.

Ce carnet de route, n'est donc pas un référentiel des *do* et *don't* de l'expérience candidat·e. Il faut plutôt y voir une compilation de réflexions et anecdotes telles que je les partage sur Slack ou dans des événements dédiés au recrutement.

Moi, c'est Carole et je suis Recruteuse depuis 2007.

Psychologue Sociale de formation, j'ai commencé par exercer en interne chez Louis Vuitton pour les métiers industriels et logistiques. Et puis je suis passée du côté conseil, au sein de l'étincelle RH, en travaillant pour des clients de tous secteurs d'activité et pour un tas de métiers.

Il n'y a guère que dans les métiers de l'IT que je n'ai jamais beaucoup recruté (#OVNI) même si je geeke désormais moi-même en pratiquant le no-code.

Depuis un an, je suis Freelance et j'ai élargi mes réflexions aux produits et services, au-delà du recrutement. J'aide mes client·es à améliorer l'expérience qu'ils ou elles proposent en apportant des regards alternatifs au leur :

- le mien, en mode "Avocate du diable", pour questionner, *crash tester,* relire, ré-écrire, etc.
- celui de leur cible (client·es, candidat·es, etc.) grâce à des méthodologies de recherches issues de la psychologie sociale et de la user research
- celui de leur écosystème, en mettant en place une veille thématique.

La définition de l'expérience candidat·e fait assez peu débat.

On pourrait, par exemple, retenir celle-ci :
c'est l'ensemble des émotions et ressentis d'une personne au cours d'un processus de recrutement.

J'ajouterais que cela couvre aussi le souvenir que cette personne en garde.

Il s'agit donc :

- **D'une donnée variable**. Sur une échelle de satisfaction, le curseur peut bouger à chaque instant, à chaque étape et même bien après que le processus soit terminé. On peut être satisfait d'une expérience de recrutement à un instant t et réviser ce point de vue à la faveur d'autres expériences ou discussions.
- **D'une donnée relative**. Le ressenti d'une personne ne dépend pas uniquement des étapes et méthodes que l'on propose. Il est aussi influencé par sa personnalité, son humeur du jour, le référentiel des autres processus qu'elle traverse, l'avis de ses proches ou encore par le contexte sanitaire.

Si l'on ne devait retenir qu'une seule chose en matière d'expérience candidat·e c'est donc qu'il s'agit d'une résultante (oui, oui comme en cours de physique).

Le processus de recrutement en est un des facteurs, mais pas le seul. Tout ce que vous mettez en œuvre sera donc soumis à des effets de perception liés à des caractéristiques individuelles ou collectives (aspects culturels liés à certains métiers ou pays par exemple).

Cela signifie qu'il faut renoncer à vouloir maîtriser l'expérience candidat·e. On peut tout au mieux (essayer de) l'évaluer et ajuster le processus de recrutement pour (tenter de) l'améliorer.

Cela signifie également qu'il faut renoncer à vouloir créer une expérience candidat·e comme on aimerait la vivre soi-même. Avoir vécu soi-même un processus de recrutement c'est super pour développer de l'empathie, mais certainement pas pour penser ce qui est bon pour notre cible.

Ces partis pris vont constituer le fil rouge de ce carnet de route.

Plutôt que des recettes, je veux partager avec vous un état d'esprit. Parce que je suis convaincue qu'une attention aux signaux faibles (ou forts) et un questionnement systématique de nos actions contribuent à créer une expérience candidat·e plus favorable.

Pour cela, je vous invite à cheminer avec moi en explorant quelques étapes d'un processus de recrutement.

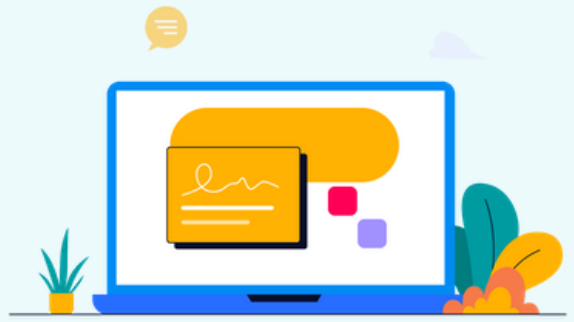
Mais on est bien d'accord, l'expérience candidat·e commence dès qu'une personne entend parler de l'entreprise pour la première fois et se poursuit jusqu'à son intégration.

> Mon ambition avec ce carnet de route ?
> Qu'au moins une fois vous puissiez vous dire "ha tiens je n'avais pas vu les choses comme ça!"



Itinéraire

01
Donner suite à une candidature sur annonce - *Pages 1 à 9*

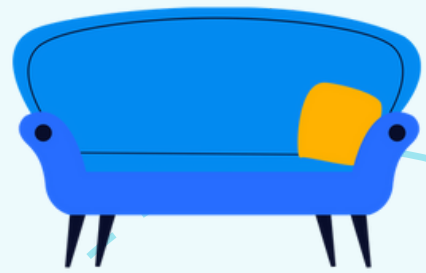


02
Approcher un profil identifié sur Linkedin ou une base de données - *Pages 10 à 15*





03
Rencontrer un profil en entretien - *Pages 16 à 20*



04
Apporter un retour aux candidat.es - *Pages 21 à 28*

05
Mesurer l'expérience candidat - *Pages 29 à 39*



06
Le mot de la fin - *Pages 40 à 41*

Donner suite à une candidature sur annonce

L'enjeu

Mettre le candidat dans des dispositions favorables à l'évaluation des compétences et de la motivation



Donner suite à une candidature sur annonce



Traditionnellement, quand on pense recrutement, on pense annonce. Même si l'usage de ce support est questionnable dans un tas de contextes cela reste encore un des moyens les plus utilisés.

Je ne reviendrai pas ici sur les règles de rédaction d'une bonne annonce. Le sujet a largement été traité et y revenir nécessiterait d'y consacrer des paaaaages entières. D'ailleurs, comme en matière de publicité, je ne crois pas qu'il y ait de règles universelles.

Enfin si. Je ne connais pas de situation de recrutement où il n'est pas pertinent :

- **d'être authentique** : on ne gagne jamais à survendre un poste ou un contexte (ou alors juste des points de turn-over en plus).
- **d'être singulier** : assumer d'être différent augmente les chances d'être repéré et c'est autoriser les profils à assumer également leurs singularités.
- et de s'assurer qu'**on ne discrimine pas directement ou indirectement** à travers les exigences énoncées ou des formulations qui empêchent certaines personnes de se projeter. *("Non vraiment, tu crois que je devrais enlever le mot testostérone de mon annonce ?")*

Bref. Ici, je veux surtout me concentrer sur l'après.
Ce moment où on va contacter les personnes dont la candidature nous semble en phase avec le besoin.

Parce que c'est peut-être l'étape du recrutement la plus sous-estimée.

Parce que dans la tête de beaucoup de gens il s'agit simplement d'une convocation à un entretien.

Parce qu'on oublie que ça peut constituer une opportunité d'évaluation pour le Recruteur ou la Recruteuse.

Parce qu'on oublie que les personnes ayant candidaté, elles aussi, doivent évaluer la pertinence d'une offre avant de se déplacer ou d'investir du temps dans un entretien en visio.

Quand j'ai pris conscience de ça, j'ai commencé à réinventer ma pratique de la qualification (*screening*) et à évangéliser auprès de mes clients pour réhabiliter cette étape.

Mon premier apprentissage : ce n'est pas parce que j'ai le numéro de téléphone sur un CV que je dois appeler les candidat·es.



Non, ce n'est pas le plus rapide ou le plus pratique. Ça l'est seulement les fois où la personne nous répond directement. Sinon, **ça peut juste être le début d'un jeu du chat et de la souris à coups de messageries interposées.**

Et quand la personne nous répond directement, il y a de fortes chances pour qu'elle ne soit pas dans des dispositions idéales pour répondre. Tant d'un point de vue du contexte physique qu'émotionnel. A minima, **je propose systématiquement de rappeler à un autre moment** au cas où la personne n'oserait pas prendre l'initiative.

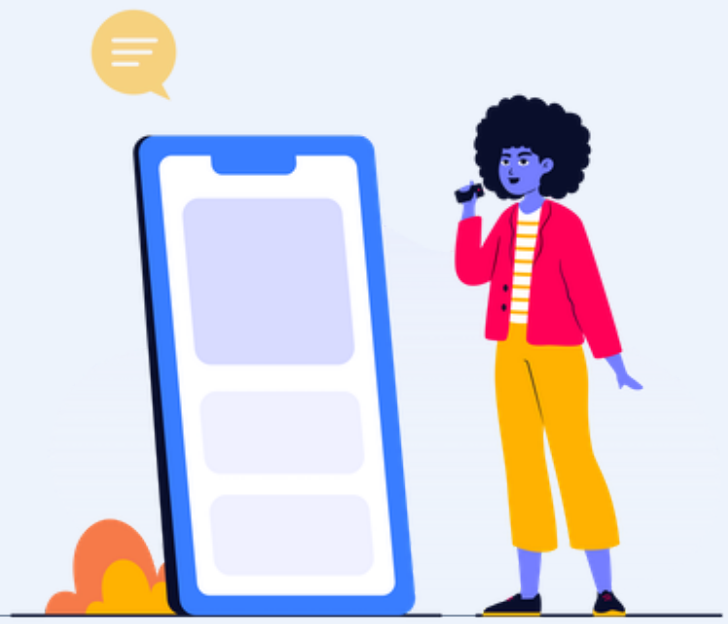


Autre option, le mail. L'avantage de l'asynchrone pour ce premier contact c'est que la personne peut se préparer à l'échange téléphonique. Il aura lieu à un moment choisi, plus confortable pour elle et on pourra alors vraiment évaluer son niveau de motivation.

Parce qu'on aurait tous et toutes l'air non-préparé·es si on passait un entretien téléphonique entre deux rayons de supermarché ou avec nos enfants qui se chamaillent à l'arrière de la voiture.

Le bonus côté Recruteur et Recruteuse, c'est **la traçabilité et le gain de temps**. La plupart des ATS (logiciel de gestion de candidature) disposent d'une fonction de publipostage qui permet de se créer des modèles de messages et de suivre l'historique des envois et faciliter les relances.

Et puis il y a le SMS. Il y a quelques années, j'étais très frileuse à l'idée d'envoyer un texto dans le cadre professionnel. Mais quand j'ai testé, les **retours des candidat·es étaient tellement positifs** que c'est devenu quasi systématique pour moi de faire des retours à annonce par ce canal. Soit seul, soit pour doubler un mail et pallier des problèmes de délivrabilité (vous savez, quand le mail arrive dans les spams de votre destinataire).



L'astuce ultime, en ce qui me concerne, ça a été la découverte de **Calendly**. Cet outil ou un de ses concurrents se "branche" sur votre agenda et permet de transmettre à vos interlocuteur·ices un lien pour choisir un créneau de rendez-vous. On définit nos plages de disponibilité, la durée de l'échange à prévoir, les temps de battements entre chacun, etc. Quand un créneau est choisi alors il disparaît des propositions pour les autres personnes, idem si on doit caler une réunion sur les plages de disponibilité.



La première fois que j'ai testé Calendly, je recrutais pour une usine de fabrication de clous (une des dernières en France !) et je croulais sous les candidatures parce que le poste de Manager de production demandait des compétences assez génériques. Pour organiser les qualifications, j'ai envoyé un mail incluant un lien Calendly aux candidat·es le lundi en fin d'après-midi. Le mardi à 10h, les 15 créneaux étaient calés dans mon agenda sur les trois demi-journées préalablement identifiées.

Je me suis sentie un peu magicienne, et surtout très soulagée. Idem du côté des Candidat·es qui ont choisi le moment qui leur convenait sans devoir répondre du tac au tac au téléphone. Super pratique, par exemple, pour se caler avec un.e conjoint·e qui devra récupérer les enfants à l'école à notre place sur le créneau de qualification.

Il n'y a donc pas de canal idéal mais plusieurs options à considérer en fonction de nos usages (et équipements) et, surtout, en fonction des usages des personnes que l'on cherche à contacter. Et oui, parfois, un bon vieux coup de téléphone sera la meilleure des solutions... même si, personnellement, je déteste le téléphone !



Mon second apprentissage : moins j'ai de candidat·es en qualification plus je suis disponible pour eux et elles.



Il arrive qu'une annonce génère beaucoup de candidatures et qu'on se sente submergé·e à l'idée de devoir qualifier l'ensemble des personnes théoriquement éligibles.

Je me souviens avoir reçu plus de 150 CV quand je recrutais pour une marque d'agroalimentaire vendéenne. Ça m'est arrivé à plusieurs reprises, souvent sur les métiers de la communication ou des RH, mais je me souviens de cette fois-là parce que je me revois encore trier les 60 CV imprimés (oups) pour me faciliter la lecture. Je n'y voyais plus clair sur PC et j'ai passé un temps fou à essayer de les prioriser en 1, 2 ou 3 pour organiser ma prise de contact. Évidemment, comme mes critères étaient insuffisamment précis, l'étape de qualification a été aussi pénible que celle du tri des CV. Côté candidat·es, les "priorités 3" gardés sous le coude ont dû trouver le temps long en attendant une réponse de ma part et les personnes avec qui j'ai échangé ont dû sentir que je n'étais pas bien à l'aise pour distinguer les singularités des un·es et des autres.

Avec le temps, j'ai appris à me détacher du sentiment que plus on génère de candidatures, mieux on recrute. L'idéal, c'est donc quand on peut rédiger une annonce la plus spécifique possible pour amener les bons profils à postuler. Bien entendu, pour cela on peut enrichir la liste des attendus et critères d'évaluation mais cela risque aussi de réduire la diversité de profils et empêcher des personnes aux parcours alternatifs de se positionner. À titre personnel, je préfère donc enrichir la description du poste et de l'entreprise pour aider les personnes à mieux se projeter et à prendre la décision de postuler, ou non.
Si on reçoit trop de candidatures c'est de notre responsabilité d'ajuster l'annonce, même après qu'elle est publiée, pour en recevoir moins, mais mieux qualifiées.

Un de mes clients spécialisé dans les économies d'énergie avait des locaux dans le centre-ville de Nantes. Cette localisation était parfaite pour les personnes prenant les transports en commun, mais c'était l'enfer pour les personnes se déplaçant en voiture. Au fil des années, j'ai pris le réflexe d'ajouter des détails sur l'emplacement des locaux directement dans l'annonce :
- Au début, je citais juste l'entreprise, laissant aux candidat·es le soin de la situer sur une carte
- À la fin, j'indiquais l'adresse exacte, le quartier, le nom de l'arrêt de tram à proximité, le fait qu'il n'y avait pas de parking collectif et même le nom de la future adresse quand un déménagement s'est profilé.

On gagne du temps, les candidat·es aussi. **De mon point de vue c'est un mauvais calcul de garder des informations faciles à partager sous prétexte qu'il ne faudrait pas "mâcher le travail" pour tester la motivation.**
Quand on envoie une candidature hâtivement sans checker tous les éléments logistiques c'est parfois justement par enthousiasme ! Et on peut aussi comprendre que certaines personnes sont aussi juste en galère ou lassées. **Quand ça fait des mois que l'on mène une recherche d'emploi sans succès le niveau d'attention peut baisse**r, y compris chez les personnes les plus méticuleuses.

Pour le même client, je recrutais souvent des profils de chargé·e de dossier avec qui la question du salaire provoquait de nombreux désistements en qualification. Pour un tas de raisons on ne pouvait pas l'afficher dans l'annonce alors j'ai mis en place un mail de réponse à chaque candidature qui venait doubler l'accusé de réception. En y précisant les conditions de rémunération et en y reprenant les éléments de localisation précédemment évoqués j'ai fait baisser significativement le nombre de profils qui confirmaient leur candidature. Au-delà du gain évident pour moi, j'ai reçu des feedbacks positifs des personnes qui se sont désistées à cette étape et ont économisé du temps. Idem pour les personnes que j'ai eues en ligne : ma disponibilité était plus grande et nous avons pu nous concentrer sur le poste car les éléments logistiques étaient prévalidés.

Parfois, le volume de candidatures reste important même quand on a rédigé une annonce détaillée et des attendus spécifiques. Bonne nouvelle, cela signifie que l'entreprise bénéficie d'une belle attractivité ! Ok, parfois, c'est aussi lié à un type de métier pour lequel l'offre est tout simplement inférieure à la demande.
Face à un grand nombre de profils, qui plus est quand ils ne sont pas forcément pile dans notre cible, **on peut jouer sur l'évaluation intermédiaire**.

Lors du recrutement d'un·e assistant·e de Direction pour un éditeur de logiciel nous avons fait face à beaucoup de candidatures qui ne mentionnaient pas leur niveau d'anglais. Pourtant, le recrutement était lié au développement de l'entreprise aux Etats-Unis et cela était bien précisé dans l'annonce. On s'est vite rendu compte qu'on allait s'épuiser à appeler toutes les personnes pour valider cette compétence. On a alors mis en place un mini-questionnaire sur Typeform : un champ pour indiquer dans quel contexte il ou elle avait pratiqué l'anglais et un autre pour rédiger une ou deux phrases de présentation en anglais. Cela n'a pas remplacé un test de langue plus tard dans le processus mais cela a écarté les personnes qui ont tenté leur chance en disant que ce critère était peut-être secondaire. Au passage, je considère que c'est de bonne guerre. C'est aussi parce que des personnes ont parfois osé envoyer une candidature qui ne coche pas toutes les cases, que j'ai réalisé des recrutements de profils génialement atypiques.

Énigme ou easter egg dans l'annonce, champ complémentaire dans le formulaire de candidature, question transmise par mail avec l'accusé de réception, etc. **Il y a de multiples manières de s'assurer que les candidat·es ont réfléchi deux fois avant de postuler** et remplissent les critères essentiels (s'il y en a vraiment).
Je me méfie cependant des formats qui exigent un investissement en temps et énergie considérable à ce stade parce que cela peut rapidement créer une asymétrie et un ressentiment légitime côté candidat·e.



L'an passé, ma soeur a envoyé une candidature pour un poste de Comptable : un CV et une lettre de motivation étaient exigés. Après l'accusé de réception elle a reçu un mail lui demandant de produire une vidéo qui a nécessité de mobiliser son entourage car cela ne fait pas partie des compétences liées à son métier. Après cet envoi, elle a reçu un nouveau mail indiquant que la vidéo avait été validée et qu'on lui proposait de répondre à un questionnaire chronométré de 45 minutes incluant des questions de motivation et de comptabilité. Ce n'est qu'après tout cela qu'elle a eu un échange téléphonique avec la Recruteuse. **Si elle avait été recalée à cette étape cela lui aurait laissé un goût très amer**... il se trouve que la suite du processus a été à l'image du début et qu'elle s'est finalement désistée car les exigences de l'entreprise étaient démesurées au regard des informations sur le poste qu'elle recevait.

Mon troisième apprentissage : plus une personne est à l'aise dans l'échange, plus elle m'apporte de la matière pertinente à analyser.



Pour beaucoup d'entre nous c'est une affirmation évidente. Très peu de gens affirment encore qu'il faut mettre la pression aux candidat·es pour mieux les évaluer.
En revanche, on n'accorde pas toujours autant de soin à créer un climat de confort au téléphone qu'en entretien physique.
Le créneau est trop court pour perdre du temps en introduction, il y a moins d'enjeux pour une qualification... et on ne peut pas offrir de café à distance !

Que nenni !
Cet échange est crucial parce qu'il est situé au début du processus de recrutement il va donc fortement contribuer à la création d'une première impression. Cette perception initiale va ensuite influencer celle de l'ensemble du processus de recrutement à travers différents biais qui jouent sur la mémoire et l'analyse de nouvelles informations.
Si le sujet vous intéresse, jetez un œil du côté de l'effet de primauté, du biais d'ancrage et de confirmation ou encore des prophéties autoréalisatrices !



Mon truc à moi c'est d'introduire la discussion en me présentant rapidement et en posant cette première question à mon interlocuteur·ice : "Est-ce que vous vous souvenez comment vous avez eu connaissance de l'offre ? Vous savez, c'est toujours intéressant pour nous d'avoir un retour sur la diffusion de nos annonces !"

- Démarrer l'échange en répondant à une question factuelle, précise et qui n'a pas un fort enjeu d'évaluation sera sans doute plus confortable que de se lancer dans la présentation de son parcours ou de sa motivation.

Juste après, je poursuis souvent par une phrase du type : "Et est-ce que vous vous souvenez ce qui a fait suffisamment tilt pour vous amener à postuler ?"

- Là encore, il s'agit d'essayer de réduire la pression en utilisant une expression ("faire tilt") qui est peu formelle et aide à se projeter dans le concret de la lecture de l'annonce. Je montre qu'il s'agit d'un échange en simplicité et que je n'attends pas que la personne fasse un grand discours sur sa vocation professionnelle.

Le bonus de cette introduction c'est qu'elle apporte aussi de l'information qualitative sur l'amont du processus de recrutement, phase qui est bien souvent oubliée ou biaisée quand on interroge les personnes à la fin.

Cela peut notamment aider à comprendre **comment les annonces arrivent réellement jusqu'à nos cibles** et notamment **l'influence que peuvent avoir les agrégateurs ou encore les réseaux sociaux dans la diffusion de nos offres**. Si les statistiques de l'ATS sont précieuses pour connaître les canaux de réception des candidatures, il n'y a qu'en interrogeant les personnes que l'on peut connaître la source initiale, celle qui a permis de toucher notre cible.

Lors d'une recherche de profils pour un poste administratif, c'est cette question d'introduction qui a permis de prendre conscience que 60% des personnes qualifiées avaient pris connaissance de l'offre sur Indeed... alors même qu'on ne diffusait l'annonce que sur notre site, celui de Pôle Emploi et un job board complémentaire.



Dans le cas du recrutement d'un poste en maintenance à Issoudun on ne comprenait pas pourquoi une partie des postulant·es semblaient surpris par la localisation et se désistaient en qualification. C'est en ajoutant la question de la source que les personnes nous ont parlé d'Indeed. En vérifiant par nous-mêmes on a constaté que **l'annonce avait été mal agrégée** et que le département de l'Indre était devenu Indre-et-Loire.

Pour la suite, chaque configuration amène son lot de critères à valider et peut faire évoluer la grille d'entretien téléphonique. En revanche, je m'efforce toujours d'utiliser des expressions qui visent à créer un climat d'échange.

Ce n'est pas naturel d'être interrogé sur sa rémunération, même si c'est une question classique. Cela reste de l'ordre du privé, voire de l'intime et beaucoup d'entre nous sont inconfortables sur le sujet. Un moyen de montrer que l'on a conscience de ça est d'utiliser des formulations comme "Est-ce que je peux me permettre de vous demander comment se compose votre rémunération actuelle ?" ou encore "Est-ce que vous avez déjà réfléchi à des attentes en termes de rémunération ?".
Et une alternative est même d'arrêter de poser la question quand l'entreprise a mis en place une grille de rémunération.



Une qualification n'est pas un interrogatoire et ne devrait pas être ressentie comme telle.
La manière de poser des questions, d'expliquer pourquoi on cherche à avoir une information joue beaucoup dans la perception de notre interlocuteur·ice.

Approcher un profil identifié sur Linkedin ou une base de données

L'enjeu

Donner envie à la personne d'engager la conversation



Approcher un profil identifié sur Linkedin ou une base de données



Quelle est la principale différence entre contacter une personne qui a répondu à mon annonce et contacter une personne que j'ai moi-même identifiée ?

[Roulement de tambour]



Dans le second cas elle ne m'a rien demandé. Rien-du-tout.
Se rendre potentiellement contactable (pardon la langue française) ce n'est PAS demander à être contacté·e par une entreprise qu'on ne connaît pas et pour un poste que l'on n'a pas choisi.

Si un profil retient notre attention et qu'on décide de le contacter c'est notre volonté, pas la sienne. Le seul objectif à ce stade est donc de générer suffisamment de curiosité pour échanger mais si l'on n'y parvient pas c'est de notre responsabilité. Il n'y a donc aucune raison de râler contre les personnes qui ne répondent pas aux messages ou qui le font de façon agacée.

Ceci étant dit, comment peut-on essayer de générer cette curiosité ?

Trouver le meilleur moyen de contacter notre cible

Je ne formulerai pas de recommandations sur les techniques pour trouver des coordonnées, beaucoup d'expert·es du sourcing le feraient bien mieux que moi.

En revanche, **quand j'ai le luxe d'avoir plusieurs options je me pose encore une fois la question du canal le plus adapté à ma cible :** un appel, un mail, un SMS, un message sur LinkedIn ?



Il y a plusieurs années, j'ai cherché un profil de direction pour une crèche associative. Pas moyen de les retrouver sur les réseaux sociaux ou sur les CVthèques. Pour les identifier, j'ai fait un mapping des crèches locales et de leur taille pour trouver les profils ayant l'envergure recherchée. N'ayant pas de coordonnées personnelles et ne voulant pas appeler sur le lieu de travail j'ai opté pour l'envoi d'une quinzaine de cartes manuscrites avec une mention "personnel" sur l'enveloppe. Les trois-quarts m'ont ensuite apporté une réponse par mail ou SMS.

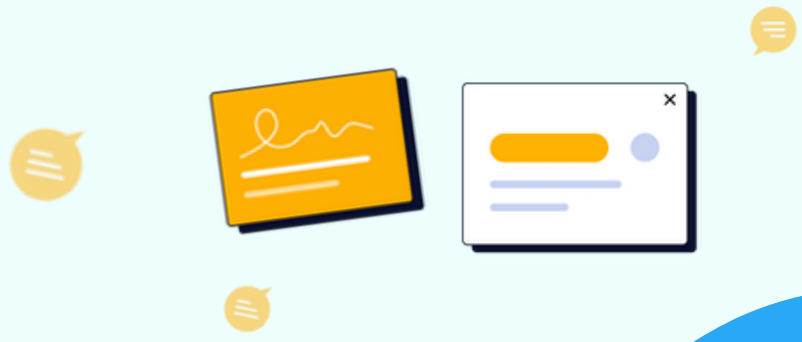
Les possibilités sont mêmes bien plus larges dès lors qu'on identifie un profil avec une méthode peu traditionnelle : on peut écrire à quelqu'un au sein d'un groupe Facebook, on peut identifier un contact en commun qui fera l'intermédiaire, etc.

Dans tous les cas, **il faut toujours se poser la question de l'image que notre prise de contact peut générer** et en quoi cela peut servir ou nuire à notre objectif.

Par exemple, quand on veut utiliser des InMails dans LinkedIn j'incite toujours à faire un test pour prendre conscience de l'expérience de la personne qui le reçoit. En envoyant un InMail à un complice de son entourage on voit que dans sa boîte de réception le message est assorti d'une mention équivalente aux mails de prospection envoyés par des commerciaux.

Idem pour les SMS. Quand on les envoie depuis une plateforme ou certains ATS, le numéro qui s'affiche pour le ou la destinataire est souvent un numéro à cinq chiffres, comme pour les SMS publicitaires. Il y a un risque pour que notre démarche de contact soit d'abord associée à un spam et/ou que la personne n'ose pas y répondre directement.

Contacter une personne sur son téléphone ou mail professionnel, ça se fait ? Là encore il y a un risque que ça soit inconfortable pour elle. Pourtant, il m'est arrivé de le faire. En dernier recours, en m'excusant et surtout, en rendant mon message ou appel le plus neutre possible.



Partir du principe que la personne peut ne pas être intéressée

Ça paraît idiot. Pourtant c'est ce qui a le plus impacté le taux de réponses (et leur ton) quand j'ai adopté cette posture dans mes messages d'approche.

Quand j'ai commencé à faire de l'approche directe, j'étais tellement enthousiaste que je cherchais à convaincre les profils avec des messages à peine plus subtils que : *"j'ai une opportunité géniale à vous proposer, il faut absolument qu'on échange pour en discuter !"*

Le problème, c'est que dans un message comme celui-là, on présuppose :

- Que l'offre va intéresser la personne. Pourtant, il n'y a pas de job idéal dans l'absolu. Il n'y en a que des plus ou moins adaptés à chacun·e, l'objectif de ce contact c'est justement d'évaluer l'intérêt dans les deux sens.
- Que le profil aura les compétences pour poursuivre le processus. Pourtant, on peut être amené à l'écarter par la suite. Je ne vous raconte pas le malaise quand j'ai dit non aux premières personnes que j'avais moi-même approchées, relancées et convaincues de poursuivre le processus.





On utilise souvent la **métaphore de la séduction pour comprendre les enjeux du sourcing** et elle s'applique aussi dans notre cas. Imaginons une prise de contact sur un site de rencontres, il y a de fortes chances pour qu'un homme ou une femme trop assuré·e de son potentiel de séduction et qui promet instantanément de se mettre en couple va générer plus de méfiance que d'envie.

Pour prendre le contre-pied de cette approche j'ai donc peu à peu modifié mes messages en intégrant des éléments comme :

- *"Vous êtes probablement attaché·e à vous développer encore au sein de votre entreprise..."*
- *"Dans le cas où vous regarderiez si l'herbe est plus verte ailleurs..."*
- *"Sentez-vous libre de revenir vers moi si ce message suscite votre curiosité..."*

Désormais, je présuppose de la satisfaction de la personne dans son poste et de sa loyauté. Ça contribue à lever la culpabilité liée à au fait de s'intéresser à une autre opportunité.

Je rappelle régulièrement que la personne a le choix d'accepter ou non un échange. C'est plus agréable pour elle de ne pas se sentir sous pression... et la Théorie de l'engagement nous rappelle que la probabilité qu'un individu accepte une action sera supérieure s'il se sent libre plutôt que contraint.

Je réduis au maximum l'enjeu de la réponse immédiate. Il s'agit de confirmer de la curiosité - pas de confirmer un intérêt pour le poste et encore moins d'accepter un échange téléphonique ou un entretien. La Théorie de l'engagement, encore elle, nous incite à obtenir des actions dont l'enjeu est progressif pour augmenter le taux d'acceptation à chaque étape.

Quand j'ai cette possibilité, mon moyen préféré pour approcher des profils c'est de passer par une demande de contact sur LinkedIn.

- C'est gratuit et une fois acceptée cela permet de poursuivre une conversation aussi gratuitement par messages classiques.

- Accepter une connexion en cliquant sur un bouton peut correspondre à une action "peu coûteuse" qui facilitera ensuite une action "un peu plus coûteuse" de type répondre à un message.

- La contrainte de nombre de caractères m'évite d'en dire trop dans un premier message ou d'être tentée de joindre une annonce. Il y a un énorme risque de créer des a priori à cette étape alors je préfère susciter la curiosité puis apporter des informations une fois le contact établi.



Partir du principe que la personne peut être intéressée

Ça peut sembler paradoxal. Pourtant c'est tout aussi important.

Peut-être que la personne qui ne m'a pas répondu :

- **N'a pas reçu mon message** ou mon mail : avant de considérer qu'elle n'est pas intéressée je vais vérifier le numéro utilisé ou tenter de la contacter par un autre moyen.
- **N'a pas eu le temps ou bien a oublié de répondre** : j'ai des dizaines d'exemples de personnes qui ont répondu après plusieurs relances. On croule tous et toutes sous les notifications et les mails, il faut parfois plusieurs tentatives de contacts pour retenir l'attention de notre cible.
- **N'a pas suffisamment d'informations pour se positionner** : en général je préfère engager la conversation et comprendre les leviers de motivation d'une personne pour choisir les arguments pertinents mais, si elle ne m'a pas répondu, alors je distille des éléments supplémentaires à chaque relance.
- **N'a même pas considéré le contenu de mon message** : quand on est très sollicité·e et que l'on reçoit 5-10 messages par jour on ne peut pas accorder de l'attention à tous. C'est à moi de trouver une astuce pour me démarquer et rendre attractif l'objet de mon mail ou les premières secondes de mon message vocal.
- **Se méfie des professionnels du recrutement** : quand on a vécu de mauvaises expériences on peut juste avoir envie de boycotter les recruteurs et recruteuses. Au lieu de se vexer on peut solliciter un·e manager ou un·e futur·e collègue pour engager la conversation.



Quand je recrutais pour Louis Vuitton, le titre de Chef·fe d'équipe de production générait un a priori négatif parce qu'il ne reflétait pas la même réalité dans d'autres entreprises. J'ai donc pris le parti de me focaliser sur les responsabilités du poste en amont et de ne l'évoquer que lors d'un échange téléphonique.

Une autre stratégie a été de faire une liste des alumni d'une quinzaine d'écoles d'ingénieur travaillant dans l'entreprise. Si je sentais de la défiance chez mes interlocuteur·ices alors je proposais rapidement un échange avec l'un·e de leurs pairs.

En revanche, si une personne exprime un non explicite ce serait contre-productif d'insister. Il faut avoir l'élégance d'arrêter d'argumenter quand un profil nous dit qu'il n'est pas intéressé. Tout au plus on peut proposer de le recontacter plus tard et/ou poser la question de ses attentes.

Montrer que l'on n'est pas un robot

Je crois qu'**un des plus gros reproches fait aux recruteurs et recruteuses c'est le manque de personnalisation dans les messages d'approche.**

Beaucoup de profils ont le sentiment que nous nous contentons de chercher un mot-clé sur LinkedIn et d'envoyer le même message copier-coller à tous les profils de la liste de résultats.

Ils ont raison. Un tas de gens considèrent le sourcing comme une activité chronophage et prêtent peu d'attention à la manière de s'adresser à leur cible. En plus, ça crée un marché pour les solutions qui promettent de réduire le temps de sourcing à grands coups d'algorithmes et d'intelligence artificielle. Elles ont donc aussi leur part de responsabilité dans l'explosion du volume de (mauvais) messages d'approches envoyés chaque jour.

Un des enjeux est donc de **montrer que notre message a été produit par un·e humain·e qui s'adresse à un profil soigneusement ciblé.**

Le premier truc est d'une évidence absolu : il faut lire le profil. **Ce n'est pas parce qu'un profil contient tous les bons mots-clés et apparaît dans des résultats de recherche qu'il est pertinent pour moi.** Peut-être que c'est juste celui d'un autre recruteur ou d'une recruteuse qui cherche les mêmes profils que moi.



Quand on a identifié les bonnes personnes, l'idéal serait d'expliquer à chacun·e pourquoi on lui écrit spécifiquement. Mais quand on doit contacter un grand nombre de personnes **on peut aussi utiliser des modèles de façon intelligente en les personnalisant.**

- Même sur la base d'un copier-coller je peux rentrer quelques données personnelles pour montrer que je m'adresse spécifiquement à la personne (son prénom, sa société, sa ville ou région, etc.).
- Je rédige mes modèles en évitant l'usage de participe passé ou autres éléments genrés qui augmentent le risque d'erreur quand on change de cible.
- Quand il m'arrive d'utiliser une solution d'automatisation je fais attention à ce que la formule et le contenu des champs soient propres pour éviter les *"Bonjour [prénom]"*, *"Bonjour Camille Dupont"*, etc.
- Si je contacte volontairement quelqu'un pour un poste ou un lieu qui n'est pas le sien alors je désamorce ce questionnement dès le premier contact pour éviter qu'il ou elle ne croie que c'est une erreur de ciblage.

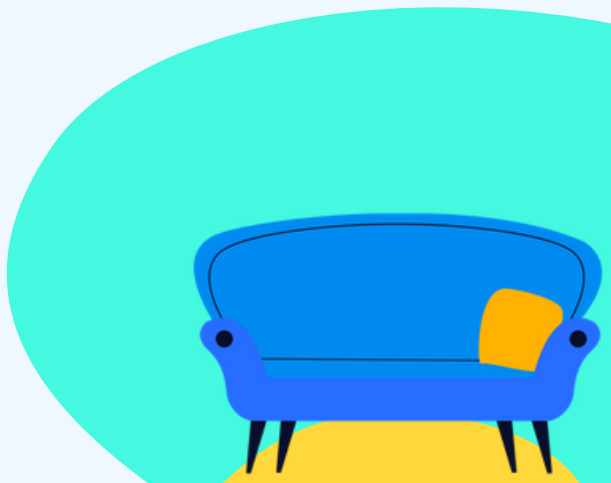


Et si je dois relancer les personnes en activant différents canaux j'essaye de faire référence aux autres prises de contact dans mes messages.

Rencontrer un profil en entretien

L'enjeu

Récolter des données d'évaluation pertinentes et faciliter la prise de décision



Rencontrer un profil en entretien



"Moi, je commence toujours mes entretiens en parlant des hobbies et de la vie personnelle du candidat. C'est le meilleur moyen de le mettre à l'aise."

J'ai entendu cette phrase à #TruNantes* en 2018. Elle a été prononcée par un recruteur bien intentionné. Il se disait empathique et cherchait à proposer des entretiens tels qu'il aurait aimé les vivre.

*Les événements #Tru (désormais appelés La Non-Conférence du Recrutement) sont organisés à Paris et partout en France par L'Ecole du Recrutement. Ils réunissent des centaines de participant·es pour échanger et débattre entre professionnel·les du recrutement.

Un rappel de la **définition de l'empathie** s'impose donc.

C'est la capacité à se mettre à la place de l'autre afin de comprendre son mode de fonctionnement, ses pensées et ses émotions.

PAS à imaginer ce qu'on ressentirait soi-même dans une situation donnée.

La nuance est de taille.

Si l'expérience de notre cible nous importe vraiment alors on doit s'extraire de nos propres projections pour se demander ce que cette cible attend, elle, et ce qui la mettra à l'aise ou inconfortable.

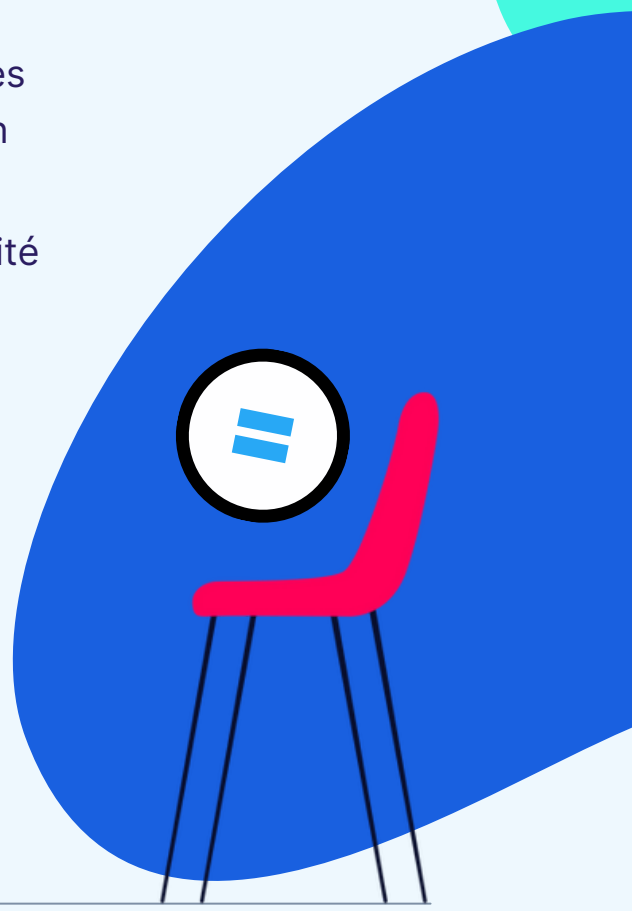
Chacun·e ayant son propre prisme il est impossible de répondre à toutes les attentes individuelles.

Essayer de rendre convivial un entretien c'est donc une bonne intention mais :

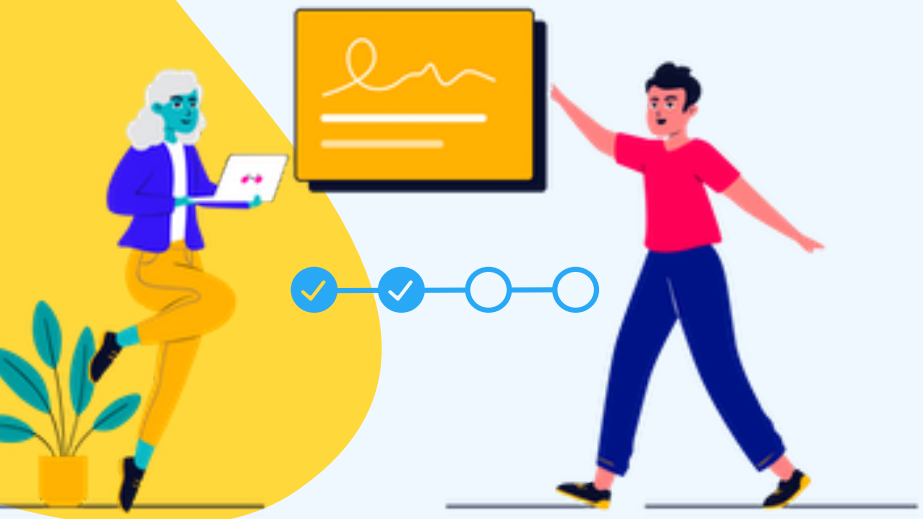
- Tout le monde a sa propre perception de la convivialité. Personnellement je serais très gênée que l'on m'interroge sur ma vie privée en entretien, qui plus est en introduction (sans même parler du risque de discrimination auquel on s'expose).
- Si l'on devait imaginer une Pyramide de Maslow des besoins candidat·es, la convivialité n'y serait pas prioritaire. La première des attentes serait plus probablement d'être évalué·e de façon équitable et juste. Le reste c'est du bonus.

Si on devait retenir un seul objectif quand on construit un processus de recrutement c'est donc de mettre en place des conditions d'évaluation équitables et justes.

Partant de là, on ne peut pas échapper à une forme de standardisation.



Structurer les entretiens



C'est parce que tous les candidat·es passent par une succession d'étapes et de formats d'évaluation identiques que l'on peut évaluer leurs singularités. Or, c'est justement ce qui nous intéresse : **savoir en quoi chacun·e se distingue des autres, indépendamment du contexte.**

Prenons une image. Si je cherche à distinguer les propriétés physiques de différents liquides je ne vais pas en mettre certains au congélateur et d'autres sur le feu, ça paraît évident.

Pour l'évaluation de compétences professionnelles c'est la même logique.

On ne peut donc pas comparer les réponses de candidat·es si :

- On a attendu qu'ils ou elles abordent le sujet spontanément dans la conversation. Savoir qu'on doit amener un sujet (et oser le faire) en entretien n'est pas l'expression de compétences sur ledit sujet.
- On leur a posé la question de façon différente et demandé, au feeling, *"Quel est votre style managérial ?"* ou *"Est-ce que vous vous définissez comme un manager participatif ?"* ou encore *"Racontez-moi une expérience où vous avez pris une décision managériale de façon participative ?"*, etc.





On parle souvent des biais dans le recrutement mais on cite rarement l'erreur fondamentale d'attribution. C'est ce qui fait que l'on a tendance à surestimer les facteurs internes (motivation, compétences, savoirs, etc.) pour interpréter les comportements et réponses d'une personne. À l'inverse, on a tendance à sous-estimer le rôle des facteurs externes ou environnementaux (formulation des questions, attente de 45 minutes avant l'entretien, échéance d'indemnisation pôle emploi proche, situation personnelle compliquée, etc.).

Pour creuser le sujet et relativiser les places de questionneur - questionné vous pouvez aller jeter un œil à l'effet Julien Lepers.

C'est peut-être contre-intuitif mais proposer des formats standardisés c'est donc mettre plus d'humain dans un processus de recrutement.

C'est donner les mêmes chances à toutes les personnes d'exprimer leurs compétences.

En tant que recruteur ou recruteuse, c'est avoir l'opportunité de découvrir la singularité de chacune de ses personnes. Et n'est-ce pas pour ça qu'on fait ce métier ?

Pour aller plus loin et comprendre comment les entretiens structurés servent autant l'expérience candidat·e que la qualité d'évaluation je vous incite à lire l'interview de Caroline Chavier et Amélie Collinet. Spoiler : un entretien structuré ce n'est pas forcément chi*nt.

Et pour une mise en pratique hyper concrète, je vous conseille l'article de Tanguy Lacroix qui présente le processus de recrutement mis en place chez Qonto. J'y ai notamment relevé une pratique que je trouve top : l'envoi d'un Interview Guide aux candidat·es en début de processus.



Permettre aux personnes d'anticiper

Savoir à quelle sauce on va être mangé·e ça compte énormément dans l'expérience candidat·e. Il y a déjà beaucoup d'inconnus et de stress propres au processus d'évaluation. Si on peut alléger cette charge cognitive en donnant de la visibilité sur l'organisation c'est quand même mieux.

En s'assurant que tout le monde a accès à un socle d'information équivalent, on distingue aussi bien mieux les personnes dans leur capacité à analyser ces informations et/ou à chercher encore davantage de ressources.

C'est aussi faire preuve de réciprocité.

Dans les récits de mauvaises expériences de recrutement, **beaucoup de personnes se plaignent de n'avoir fait que répondre à des questions et passer des tests, sans que la transparence ne soit réciproque.**



Tout ce que l'on peut apporter comme information sur le processus, sur l'entreprise, sur le poste, sur les perspectives de carrière, sur la composition de l'équipe, sur les conditions de travail ou encore l'organisation du parcours d'intégration, tout est potentiellement intéressant pour la personne qui postule. **Chaque détail ou élément concret apporté va donc mécaniquement servir l'expérience candidat·e.**



Et si vous vous fichez pas mal de l'avis des candidat·es, alors faites-le pour vous :

- La réussite d'une période d'essai est corrélée à la qualité de la projection des candidat·es au cours du processus de recrutement. Si des mauvais surprises peuvent être évitées, c'est le moment de le faire.
- Quand on recrute sur des postes techniques on ressent parfois un syndrome de l'imposteur parce qu'on ne maîtrise pas bien l'expertise. Apporter des informations sur le contexte, la culture d'entreprise créé une valeur ajoutée qui nous fait nous sentir plus légitime.

J'ai continué à recruter pour Louis Vuitton une fois passée côté conseil. La longueur du processus de recrutement et le nombre d'étapes me sont apparus d'autant plus longs. Il fallait déjà compter quatre ou cinq entretiens a minima avec des déplacements sur site de production et au siège. Mais cette fois, je prenais aussi davantage conscience du temps investi en amont dans les échanges avec le cabinet de recrutement.

Au début, j'avais tout le temps envie de m'excuser auprès des candidat·es puis j'ai compris que vivre ce processus de recrutement était un bon moyen de se projeter dans l'entreprise. Prendre l'avis de plusieurs personnes, être prudent au point de mettre le choix en pause plusieurs semaines, ajouter une étape pour enrichir l'analyse, puis aller très vite une fois la décision prise… tout ça était représentatif de la culture interne à l'époque.

J'ai donc arrêté de m'excuser pour mieux expliquer ce principe. Je présentais le processus théorique en prévenant que cela pouvait évoluer, exemples à l'appui, et j'anticipais la question de la prise en charge des frais de déplacement.

Si une personne était mal à l'aise avec le déroulé du processus, il y avait de fortes chances qu'elle soit inconfortable avec les modes de prise de décision une fois embauchée. C'était une bonne occasion d'en discuter ensemble.



Apporter un retour aux candidat.es

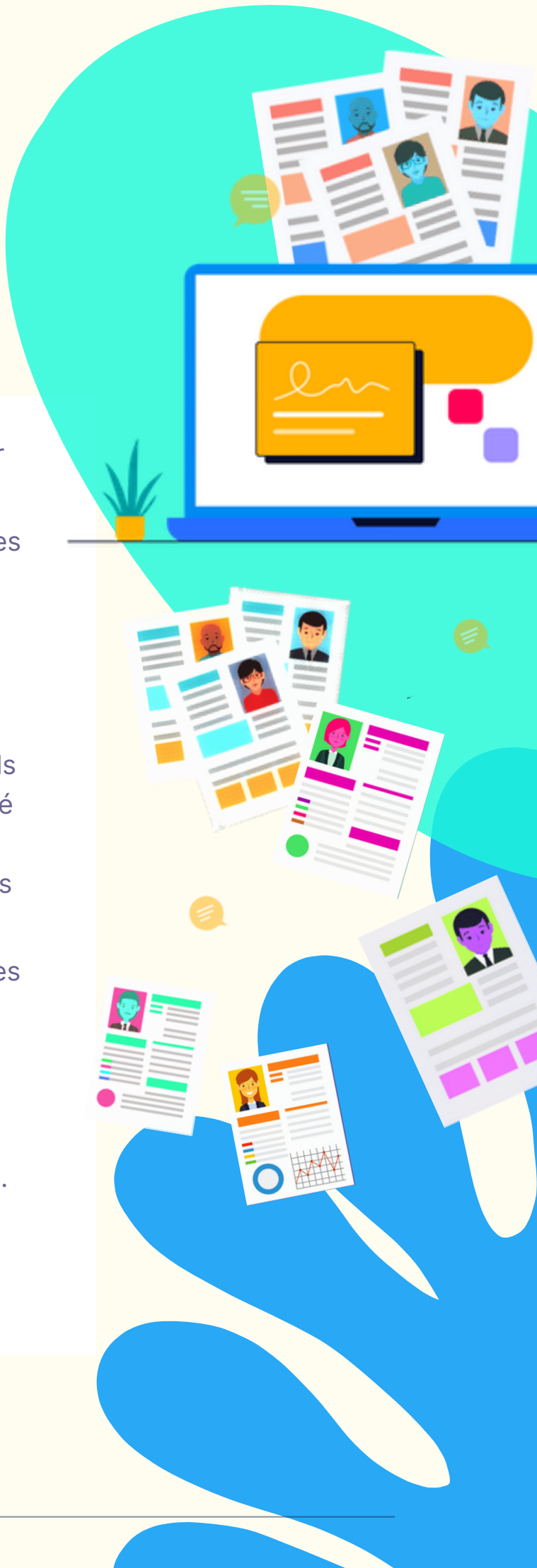
L'enjeu

S'assurer que les candidat·es conservent une image positive du processus

Apporter un retour aux candidat.es

Parfois, apporter un retour c'est dire qu'on n'a pas encore de réponse.

Savoir que l'on est considéré·e et être tenu·e au courant c'est déjà bien mieux que d'être *ghosté·e*. **Je n'ai jamais rencontré de candidat·e qui ne comprenait pas un délai de réponse quand je m'efforçais d'expliquer l'envers du décor.**



J'ai recruté un·e RRH pour une entreprise de nettoyage industriel, poste pour lequel j'ai reçu pas loin de 200 candidatures en une semaine.

Avoir un ATS m'a sauvé la vie pour tenir (à peu près) au courant les personnes de l'avancée de ce recrutement à rebondissements.

- J'ai envoyé un mail de réponse négatif aux personnes dont le profil était trop éloigné de la cible.
- J'ai calé des qualifications en envoyant un mail et un lien Calendly. Ouf !
- Vu le nombre de candidatures, je ne pouvais pas échanger avec les profils qui étaient proches de la cible sans être pile dedans. Par mail, j'ai expliqué le contexte de création de poste, le fait que le périmètre de mission pouvait encore évoluer. En somme, que j'attendais les premiers entretiens clients pour leur apporter une réponse définitive.
- L'annonce a été postée début juillet et les congés sont venus perturber les agendas, il a donc fallu tenir au courant les personnes en attente qu'il faudrait attendre la rentrée.
- Et enfin, en septembre, l'entreprise s'est fait racheter par un Groupe. Le besoin de recrutement n'était plus d'actualité et une fois encore le publipostage a été un gain de temps pour expliquer la fin de la recherche. Avec des dizaines de personnes en attente sur plusieurs semaines cela aurait pu être explosif mais je n'ai quasiment eu que des retours compréhensifs.

Recruter c'est (très) souvent dire non

Savoir pourquoi on dit non

Le processus de décision et l'explication de celle-ci seront clairement facilités si on a mis en place un entretien de recrutement structuré qui facilite l'évaluation des profils. **C'est encore mieux quand on a défini un cahier des charges précis et que l'on peut s'appuyer sur une *scorecard*** (mention spéciale à Jean-Marie Caillaud qui en a partagé un modèle dans cet article).

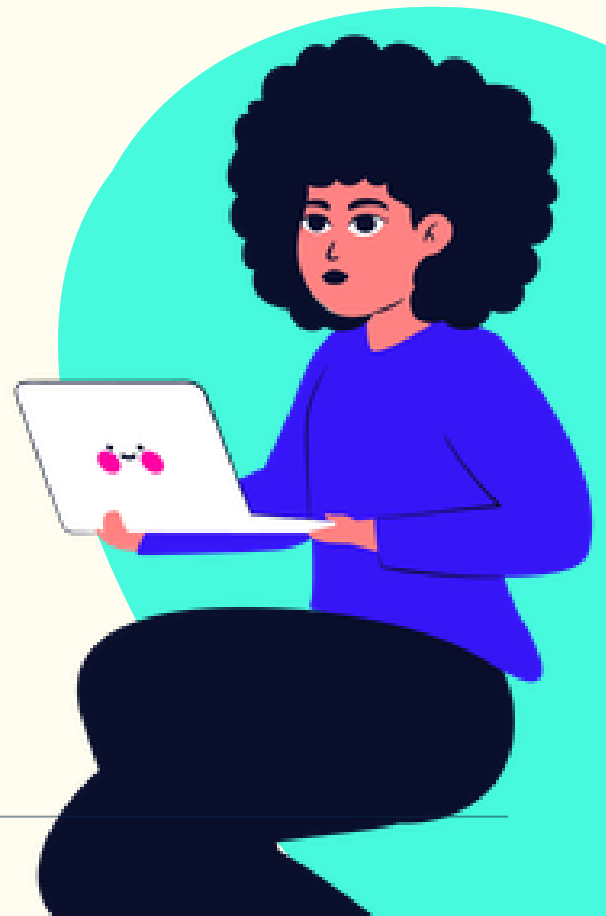


Je suis convaincue qu'investir dans la structuration de l'entretien est un moyen de gagner en efficacité et en qualité ensuite. Je sais aussi que le contexte ne permet pas toujours de prendre ce temps en amont.

Il y a quand même une chose à laquelle je ne déroge pas : m'obliger à relire mes notes et à faire un bilan écrit de l'entretien dans les 24/48h. Même sur une simple feuille avec deux colonnes pour noter d'un côté les points favorables et de l'autre les points de questionnement. C'est très basique mais le fait de passer par l'écrit permet a minima de m'assurer que mes impressions à chaud sont appuyées par des illustrations concrètes. Ou bien de prendre davantage conscience de mes biais et de questionner ma perception.

Et puis, **il y a toutes les fois où on doit rapporter une décision qui n'est pas la nôtre.** Dans le meilleur des cas, la personne qui formule un feedback négatif nous alimente avec des éléments factuels. Dans le pire des cas, on sait juste que le ou la décisionnaire n'a pas eu le feeling ou qu'il n'y a pas de *culture fit*.

Pas de solution magique pour ça, malheureusement. **Évangéliser sur les bonnes pratiques de recrutement est un travail de fond.** C'est même parfois contre-productif d'être trop frontal sur le sujet dans l'instant. Quand je fais face à ce genre de situation, j'acte donc le plus souvent la décision et tente de récupérer des éléments de compréhension en mode : *"Ha oui ? Je comprends que c'est important le feeling avec l'équipe. Est-ce que tu pourrais me donner un exemple d'une chose que le candidat a dit ou fait pour te donner le sentiment que ça ne collerait pas ?"*.



Le principe de symétrie des investissements pour choisir la forme

J'ai reçu un CV et une lettre de motivation ?
Un mail de réponse négatif semble acceptable.

J'ai reçu quelqu'un en entretien pendant une heure ?
Un appel semble être le minimum pour expliquer la décision.

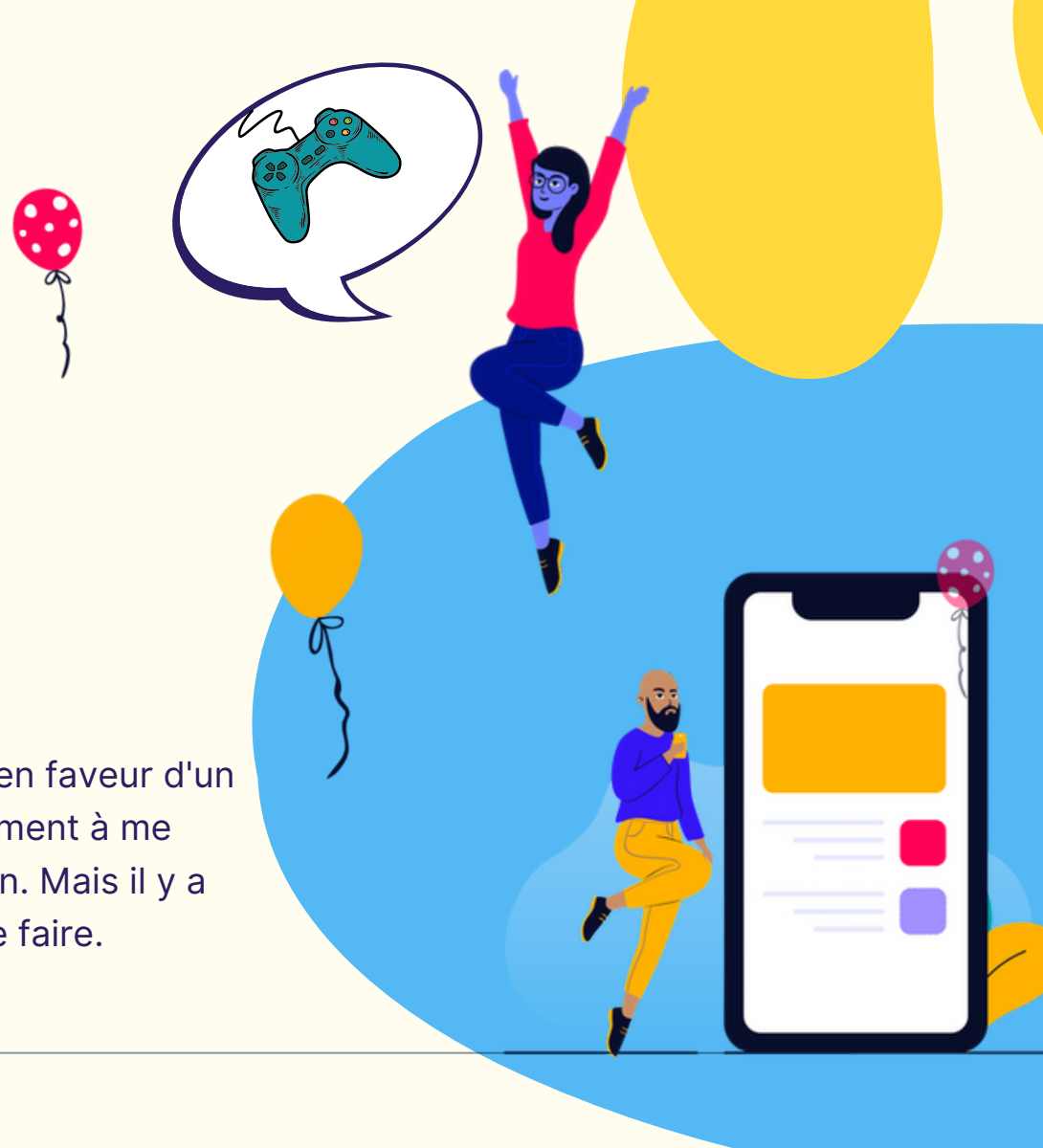
J'ai fait passer une mise en situation ou des tests psychotechniques ?
Je passe du temps à expliquer les résultats et répondre aux questions de la personne.



Et pour tous les autres formats, **on s'adapte en imaginant le type de retour qui sera perçu comme juste par les candidat·es au regard de l'investissement demandé.**

Au passage, c'est un des points qui m'a toujours questionné avec l'arrivée des candidatures vidéos. Au-delà des nouveaux biais générés, je me demande dans quelle mesure le retour, quand il est négatif, ne devrait pas aussi être réalisé par vidéo ? Il n'y a pas de raison que les candidat·es soient seul·es à se confronter à ce format.

Quand j'ai mis en place un sourcing game pour étoffer l'équipe de l'étincelle RH, je cherchais à évaluer des aptitudes, pas une expérience. Le jeu était donc ouvert à tous et toutes sur notre site web (il l'est toujours d'ailleurs), sans envoi de CV. Toute participation déclenchait une qualification téléphonique. Quelle que soit l'issue, le temps passé par la personne curieuse était donc suivi d'un temps d'échange et de feedback.



Et si je tombe sur la boîte vocale ? Personnellement j'ai arbitré en faveur d'un message annonçant la réponse négative mais invitant explicitement à me rappeler pour pouvoir apporter des éléments de compréhension. Mais il y a sans doute des arguments pour défendre une autre manière de faire.

Évaluer une candidature c'est émettre des hypothèses

La meilleure des techniques d'évaluation n'aura jamais une prédictibilité de 100%. La grande majorité en est même vraiment très loin. **Le processus de recrutement vise à réduire le risque de se planter,** pas à atteindre le risque zéro.

Côté candidat·e cela veut dire qu'**on émet des hypothèses sur des comportements ou sur un potentiel.** Mais il est impossible de définir qui il est ou ce qu'elle veut réellement.

Il ne s'agit donc pas d'annoncer à une personne qu'elle n'est pas faite pour un poste.

On va plutôt lui expliquer en quoi ses réponses ou résultats génèrent un doute trop important quant à sa réussite ou son épanouissement dans un poste, dans un contexte particulier et dans une entreprise spécifique. La nuance est importante.

Dans le discours j'essaye donc toujours d'é**viter les formulations de type "Vous êtes" ou "Vous n'êtes pas"** pour en privilégier d'autres qui focalisent sur des faits (comportements, productions, etc.) et l'interprétation qui peut en être faite:

- *"Quand vous répondez xx, cela peut donner le sentiment que..."*
- *"Au regard de vos résultats, on peut émettre l'hypothèse que..."*
- *"Compte tenu de votre expérience, il est possible que..."*
- etc.









On ne peut jamais être certain·e de prendre la bonne décision de recrutement, tout est une histoire de part de doute acceptable. De même qu'une personne va collecter des indices pendant le processus de recrutement pour savoir si elle se verrait travailler dans l'entreprise. C'est une chose que j'ai souvent rappelée en debrief et qui est (presque) toujours comprise.

Accepter qu'il y ait de l'émotion et qu'elle est légitime

Recruter c'est notre métier. **On vit des situations de retour négatif presque tous les jours alors on se blinde peu à peu** et ce d'autant qu'on est bombardé d'injonction à la neutralité.

Ce n'est pas le cas des candidat·es.

> Camille, c'est sa première candidature en 7 ans et il s'est lancé parce qu'on l'a approché et convaincu. Il y a deux mois il ne pensait pas quitter la boîte dans laquelle il est entré jeune diplômé. Mais après quatre entretiens, il se voyait vraiment déménager avec sa famille pour prendre le job. Alors forcément, il est très déçu.
>
> Bruno a fait un burn-out et a été contraint de s'arrêter plusieurs mois. C'est sa première candidature depuis et il a été écarté en qualification. Il se dit que c'est parce qu'il ne sait pas expliquer ce trou dans son CV et que maintenant il est coincé, il ne réussira pas à retrouver un emploi. Alors forcément, il a peur.
>
> Estelle s'est reconvertie en passant un Master RH après 15 ans dans le commerce. C'est le trentième mail de refus qu'elle reçoit après avoir envoyé son CV. Elle pense que personne ne veut vraiment lui donner sa chance. Alors forcément, elle est en colère.



Quand on touche à l'emploi, on touche à un sujet délicat qui recouvre des enjeux pragmatiques et d'autres très symboliques.
On n'y peut rien et on ne peut pas gommer ça.

Quelques pistes non exhaustives pour faire face à ça :

Rappeler à la personne que ses sentiments sont légitimes

Personne n'a tort ou raison dans une situation de recrutement, tout n'est qu'une histoire de perception. Et quand bien même cette perception nous semble irrationnelle, elle est légitime pour la personne en face. Le verbaliser permet en général de désamorcer le conflit face à un·e candidat·e qui pensait devoir se justifier. Et le répéter, encore et encore, permet de s'auto-conditionner pour ne jamais oublier ce principe.



Donner du contexte et mettre les choses en perspective

La perception de la personne est issue de son point de vue à elle, forcément partiel. À moi de l'enrichir en lui apportant un éclairage différent permettant de mieux comprendre la décision.

Le cas d'Estelle, évoqué plus haut, je l'ai rencontré dans le cadre du recrutement d'un profil RH pour un client de l'industrie aéronautique. Mon mail de refus, c'était la goutte d'eau faisant déborder le vase et elle m'a contactée pour dire que c'était injuste. Après autant de temps, d'énergie et d'argent investis pour reprendre ses études personne ne voulait lui donner sa chance. Son sentiment était légitime et je le lui ai dit. J'ai aussi proposé d'expliciter la manière dont on avait évalué les CV. Elle n'avait pas conscience que ce poste avait généré plus de 150 candidatures et que, parmi elles, plusieurs dizaines de personnes avaient un diplôme **au moins équivalent.** Souvent avec une expérience plus avancée que la sienne et parfois dans un secteur d'activité proche de notre client. La prise de conscience a été facilitée du fait de son profil RH : elle s'est projetée en tant que recruteuse et a compris que l'impératif de priorisation ne jouait pas en sa faveur. Sa colère immédiate est retombée, non sans se transformer en amertume en réalisant que sa réorientation la mettait en difficulté dans un marché RH saturé. Pour la petite histoire, notre discussion a été le point de départ de son intégration chez ce même client. Elle a décidé de repartir sur un poste commercial avec la perspective d'une évolution interne pour viser, à terme, un poste RH.

Expliquer en quoi d'autres candidat·es ont été retenu·es permet aussi de ne pas se focaliser que sur les carences de la personne. C'est d'ailleurs un levier pour faire des réponses négatives collectives qui apportent du sens quand on n'a pas la possibilité de faire une réponse individuelle pour chaque CV reçu. C'est incroyable de nombre de personnes qui nous ont écrit pour dire qu'elles avaient apprécié la réponse personnalisée alors qu'on avait juste expliqué que les personnes retenues partageaient telles ou telles caractéristiques.





Recruter c'est aussi dire oui

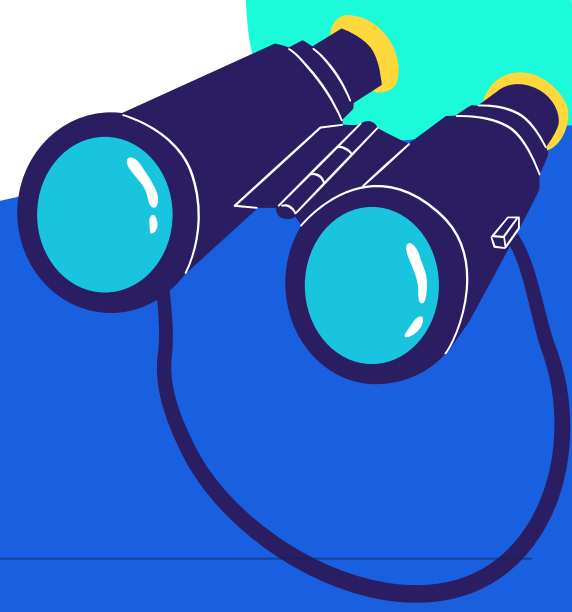


Quand on apporte une réponse positive on est a priori dans une situation plutôt confortable mais cela n'empêche pas de se poser des questions pour ajuster sa posture. Les réflexions formulées dans le cadre de l'approche directe sont d'ailleurs valides.

Ne prenons pas pour acquis le fait que la personne va s'engager sur une autre étape ou accepter notre proposition. Elle est libre de changer d'avis. Et c'est même dans notre intérêt qu'elle l'exprime pour que l'on puisse désamorcer des appréhensions ou pour arrêter le processus avant de gaspiller davantage de ressources.

Offrir spontanément une période de réflexion peut même être une piste pour montrer que l'on souhaite assurer une prise de décision en sérénité.

> Il m'est arrivé d'être déstabilisée face à des candidat·es qui exprimaient des doutes alors que je les pensais très engagé·es dans le processus. Ma fébrilité s'est sentie et ça a renforcé l'inconfort de la personne en face (les candidat·es non plus n'aiment pas nous apporter un retour négatif). Il est même arrivé à certain·es d'exprimer de la culpabilité ou de clore un peu vite la discussion en sentant que j'étais déçue par leur décision.
> Avec les années, j'ai appris à considérer que c'était plutôt sain de leur part. Même si, dans l'instant, on pense à l'urgence de pourvoir un poste.
>
> J'ai surtout appris à me préparer en anticipant les motifs de doute potentiels. Il n'y a pas que le salaire qui justifie qu'on refuse un poste. En analysant les leviers de motivation exprimés par la personne dans le processus ou par des profils semblables sur des recherches précédentes on peut cerner des facteurs de questionnement plus divers. On peut jouer sur certains et pas sur d'autres mais dans tous les cas on peut se préparer à y répondre.





Mesurer l'expérience candidat

L'enjeu

Identifier des moyens d'évaluer l'expérience candidat et se prémunir des biais de sondage.

Mesurer l'expérience candidat

Distinguer les KPI du processus de recrutement de la mesure du ressenti des candidat·es.

L'expérience candidat·e est la résultante de plusieurs facteurs.

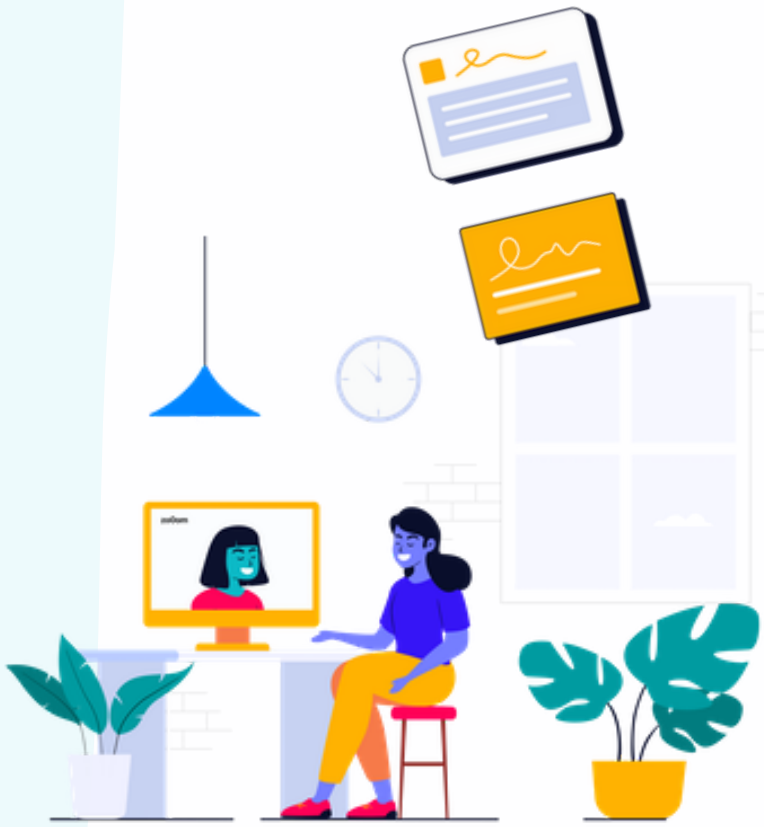
Il faut donc éviter de confondre l'évaluation de cette expérience avec les KPI du processus de recrutement lui-même. Ces derniers indicateurs nous disent combien et comment on recrute mais pas quelle expérience on fait vivre.

Le cas de la durée du processus de recrutement

On pointe souvent le fait qu'un processus de recrutement serait trop long.

- Pour une personne embauchée, est-ce que cet avis reste le même si elle trouve finalement du confort en intégration, parce qu'elle a déjà rencontré plusieurs interlocuteurs ?
- Pour une personne qui n'est pas retenue à la fin du processus, le sentiment de "tout ça pour ça" est légitime mais il est difficile de le distinguer de la déception liée la réponse négative en tant que telle.

En réalité, si on demandait à 100 personnes la durée idéale d'un processus de recrutement, on n'obtiendrait pas de réponse homogène. Et encore moins si on interroge des profils issus de métiers et secteurs d'activité différents.



Scoop, j'ai moi-même suivi un processus de recrutement au printemps 2021 : 7 visios, 8 interlocuteurs, 4 semaines.

Cette opportunité inattendue et sans enjeu s'est transformée en perspective concrète et enthousiasmante au fur et à mesure du temps. Quand j'ai appris que le job n'était pas pour moi, j'étais déçue.

Mais j'ai immédiatement su que c'était la bonne décision (et encore davantage aujourd'hui). **La durée de nos échanges m'a convaincue que même si on avait très envie de bosser ensemble, ils avaient compilé des éléments solides pour décider qu'il valait mieux s'en abstenir**. J'ai eu le sentiment d'une vraie analyse et pas d'être évaluée sur la base d'a priori.

Et parce que tout est relatif, je n'aurais sans doute pas réagi de la même façon si j'avais dû me déplacer 7 fois ou bien poser des congés pour assister aux entretiens.

Pour Louis Vuitton, j'ai approché un Ingénieur de production pour lequel le processus s'est miraculeusement déroulé en un mois au lieu du double ou du triple habituellement. **Lorsqu'il a reçu la proposition d'embauche il a pourtant avoué sa fébrilité à l'idée de devoir prendre une décision**. Il n'avait aucune intention de quitter son poste, son entreprise, sa ville, son club de volley, etc. quatre semaines plus tôt... et il a lui-même demandé à ajouter un entretien supplémentaire pour mûrir l'idée d'un changement de vie.

La question est donc complexe... et je l'ai moi-même abusivement simplifiée en mixant durée de recrutement et nombre d'entretiens.



Le cas du taux de désistement en cours de processus

A priori, plus il est élevé, moins la satisfaction des personnes est bonne.

Pas si logique que ça :

- Il faudrait déjà pouvoir distinguer les désistements de début et de fin du processus. L'énergie et les moyens investis par la personne sont différents et peuvent jouer sur le sentiment que ça valait le coup ou non.
- La manière de se désister apporte aussi un éclairage complémentaire : est-ce que le profil nous a "ghosté", est-ce qu'il nous a écrit ou rappelé pour expliquer sa décision ?
- Enfin, la cause du désistement est à prendre en compte. Derrière une statistique il peut y avoir des réalités différentes.

Imaginons que l'on mesure 50% de désistement après nos qualifications téléphoniques. Le premier réflexe sera peut-être de chercher à réduire ce taux.

Option 1 : on peut décider de cacher les informations rédhibitoires. On va mécaniquement réduire le taux d'abandon à ce stade mais sans doute l'augmenter plus tard ou même accentuer des ruptures de période d'essai.

Option 2 : on peut essayer d'améliorer le processus en partageant des informations complémentaires dans l'annonce plutôt que d'attendre la qualification.
Certes, mais il peut y avoir des sujets sensibles ou confidentiels pour lesquels un échange oral est plus propice. Vous voyez ça sur une annonce ? *"Notre CEO est très cool mais la boîte, c'est son bébé et il peut avoir des difficultés à déléguer. Profils aimant l'autonomie s'abstenir..."*. Et il y a de fortes chances pour que le profil qui y aura accès en échange téléphonique, quand bien même il décide de ne pas poursuivre, soit reconnaissant pour la transparence.

Bref, c'est super sain de suivre des indicateurs pour piloter son processus de recrutement :

- Mais en évitant d'induire un effet systématique sur l'expérience candidat·e pour calibrer des actions correctives.
- Et en cherchant des éléments qualitatifs pour éclairer des données quantitatives.

Comment évaluer l'expérience candidat·e ?

1 / On commence par ne rien faire.

Enfin si.

Je veux juste dire qu'il ne faut pas se précipiter en mettant en place un questionnaire de satisfaction ou toute autre campagne de sondage proactif auprès de nos cibles.

En fait, on a probablement déjà un tas de matière à exploiter.

Il est rare de ne jamais recevoir de commentaires de candidat·es : un feedback oral suite à un entretien, un mail après une réponse négative, des avis sur Glassdoor, peut-être même que notre service client a lui-même compilé des remarques sur le sujet.

Certes, ces avis spontanés ne représentent pas l'ensemble des avis de l'ensemble des personnes (spoiler: un sondage non plus). En revanche, ils ont le mérite d'avoir été partagés à la faveur d'une expérience particulièrement intense. Pour qu'une personne fasse cette démarche il faut qu'elle ait vraiment été mal à l'aise / déçue ou bien vraiment agréablement surprise / satisfaite. Ce sont donc des feedbacks précieux pour pointer des facteurs ayant de l'impact sur l'expérience.

L'étape d'après, c'est de chercher à comprendre ce qui fonde le ressenti, notamment quand il est négatif. Quand c'est possible, on peut interroger directement les personnes. Dans ce cas, je pars toujours du principe que leur opinion est légitime (et elle l'est forcément puisque c'est la leur) sans essayer de les convaincre de quoi que ce soit. **Ce serait d'ailleurs le meilleur moyen de figer leur avis en leur donnant le sentiment qu'on se justifie**.

L'intensité du ressenti de la personne n'est pas toujours corrélé à l'importance que l'on donne nous-même à une action.

J'ai reçu un jour un mail de remerciement d'une personne récemment embauchée chez un de mes clients du secteur des économies d'énergie. Curieuse, je lui ai demandé ce qui avait été concrètement source de satisfaction. La première chose qu'il a citée était le fait d'avoir mentionné le nom du futur N+1 dans l'annonce. **C'était un détail pour moi mais pour lui, ça voulait dire beaucoup**. Cela a aussi généré un effet de halo le conduisant à apprécier toutes les autres marques de transparence au fil du processus.



2/ On essaye de se mettre *vraiment* à la place des candidat·es

Vous avez déjà essayé de postuler à vos propres annonces ?
Moi oui, et parfois j'ai été surprise.



Avec un client que je formais, on a créé une candidature fictive pour tester l'envoi d'un CV sur leur site.

On s'est rendu compte que l'accusé de réception datait d'il y a 2 ans. Au programme : les anciens logo et adresse de l'entreprise et des liens renvoyant vers des pages d'erreur 404.

Une autre fois, pour un client dans le secteur de l'automobile, on a sondé Google en tapant le nom de l'entreprise et le mot recrutement.

Les premiers résultats conduisaient vers des agrégateurs où les annonces étaient tronquées, un grand classique.

Mais surtout, quand on postulait depuis Jobijoba, on était renvoyé sur Isarta qui lui-même renvoyait sur le site du client. Il fallait donc créer plusieurs comptes successifs pour envoyer sa candidature.

L'exercice paraît moins évident quand on pense aux entretiens, mais ce n'est pas impossible.
En particulier si on cherche à évaluer les éléments de contexte qui jouent dans la première impression, l'arrivée dans les locaux par exemple.



Un de mes clients, fabricant de vélos, a ses bureaux RH sur le site industriel. Lors de mon premier déplacement sur place j'ai eu un mal fou à localiser l'accueil parce que les vitres du bâtiment étaient fumées et les panneaux de signalétique inexistants.

Une fois dans le hall vide, un affichage indiquait d'utiliser un téléphone pour prévenir notre interlocuteur. Sans réponse au bout de 5 minutes j'ai appelé la RRH sur son téléphone portable et il m'a encore fallu sortir, faire le tour d'un autre bâtiment et de nouveau l'appeler pour trouver le chemin de son bureau. **J'aurais à peine été surprise si on m'avait encore demandé de donner un mot de passe ou de répondre à une énigme**.

Imaginons la même expérience vécue en situation de recrutement et on peut se dire qu'il y a matière à partager quelques informations en amont pour faciliter l'accès. Sans même parler de la problématique d'accès pour des personnes à mobilité réduite.

Quand on a emménagé dans de nouveaux locaux avec l'Etincelle RH on avait envie de créer un accueil chaleureux pour gommer les a priori sur les cabinets de recrutement. On s'est dit que ça serait sympa de laisser la machine à café à disposition des candidats et candidates lors de leur arrivée. **L'aménagement des bureaux ayant été l'occasion de faire des ateliers de Design Thinking, on a testé notre hypothèse en cartographiant cette expérience et les potentiels ressentis associés**.

On a vite compris que c'était une fausse bonne idée qui risquait de créer de l'inconfort pour beaucoup de personnes.





Pour la grille d'entretien, on peut tester notre capacité à répondre nous-même (et de but en blanc) aux questions de notre guide... et demander aux Managers de faire le même exercice pour leurs propres questions. Moi, par exemple, je ne saurais pas dire où je me vois dans 10 ans !

Pensons aussi au fait qu'une partie des profils cherchera des informations au delà de notre annonce et notre site carrière. Jeter un œil à notre profil Linkedin ou à celui du futur Manager est donc un bon réflexe. On essaye alors d'imaginer ce que peut ressentir une future recrue en consultant les derniers posts, les commentaires ou bien juste devant une page en jachère.

Nous voyons les choses de notre place de recruteur ou recruteuse et on peut très facilement oublier, parfois même on est incapable d'imaginer, ce que les candidats vont voir de la leur. Tenter de mettre leurs lunettes de temps en temps ne garantit pas de comprendre exactement ce qu'ils ressentent mais cela peut amener à se questionner et à imaginer des leviers d'amélioration.



3 / On sonde les collaborateurs et collaboratrices

Notre entreprise elle-même ou celle de notre client peut constituer un super terrain pour obtenir des données sur l'expérience candidat·e.

Parce que les collaborateurs et collaboratrices peuvent nous parler de la leur, même ancienne. Le processus de recrutement est emprunt de caractéristiques culturelles qui font qu'il est rarement réinventé dans son ensemble. **Et parfois une pratique a d'ailleurs été arrêtée et pourrait tout à fait être réhabilitée, c'est pour ça qu'il est intéressant de faire appel à cette mémoire collective**.



Chez un client de l'industrie robotique, un audit de marque employeur nous a amenés à échanger avec des groupes de salarié·es. On nous a rapporté qu'à une époque, le processus de recrutement incluait une visite de l'usine. Celle-ci avait cependant été supprimée quelques années plus tôt, dans une période où les effectifs étaient plus tendus. Depuis, personne n'avait eu le réflexe de la remettre en place. Cela n'avait pas été un frein majeur au recrutement mais **tout le monde s'accordait à dire que ça serait un vrai plus pour aider à la projection et réduire les surprises lors de l'intégration**.

Une fois en poste, les personnes ont généralement moins de scrupules à évoquer ce qui a été inconfortable pendant le processus ou bien ce qui les a carrément fait hésiter face à une proposition d'embauche.

Notons que c'est aussi un moyen "subtil" d'amener les Managers à verbaliser les raisons pour lesquelles ils ou elles ont accepté un job. Exprimer publiquement le fait que la localisation géographique ou le salaire ont (évidemment) joué dans la balance devrait les aider à considérer ça comme bien moins scandaleux quand ils entendront des candidat·es le faire à leur tour.

Dès lors qu'on imagine adapter son approche à une cible de profils particuliers, il peut aussi être pertinent de crash-tester nos messages d'approche, nos annonces auprès d'un ou une collègue qui correspond à cette même cible. Moi, je suis la première à rire de mes propres vannes, mêmes ridicules. Mais peut-être que mes collègues d'un autre Département me diront que je risque de me griller auprès de leurs pairs.

4 / Et oui, on peut aussi sonder les (ex)candidat·es

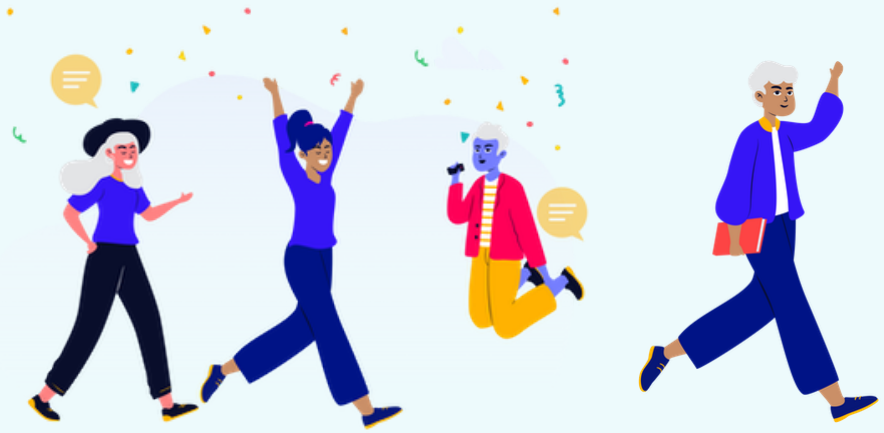
Le sujet des questionnaires, sondages et autres méthodes d'évaluation d'expériences me passionne.

Je suis tombée dedans en Fac de Psycho et j'ai confirmé cet intérêt sur le terrain, en pilotant une enquête sur l'expérience collaborateur quand j'étais chez Louis Vuitton. Au sein de l'étincelle RH, j'ai continué à travailler sur le sujet que ce soit pour nos besoins internes ou ceux de nos clients. J'ai même repris cette année une formation en User Research histoire d'enrichir encore ma vision du sujet en l'appliquant à l'expérience utilisateur·ice ou client·e.

Le terme passion est particulièrement approprié parce que ce n'est pas un amour tiède.

Après plus de douze ans à réfléchir au sujet, je ne sais toujours pas si je dois encourager ou tempérer les personnes qui me demandent si elles doivent mettre en place un système d'évaluation de l'expérience candidat·e.

D'un côté, je trouve hyper sain de se poser la question et je suis convaincue de la puissance d'une enquête quand elle est bien réalisée.



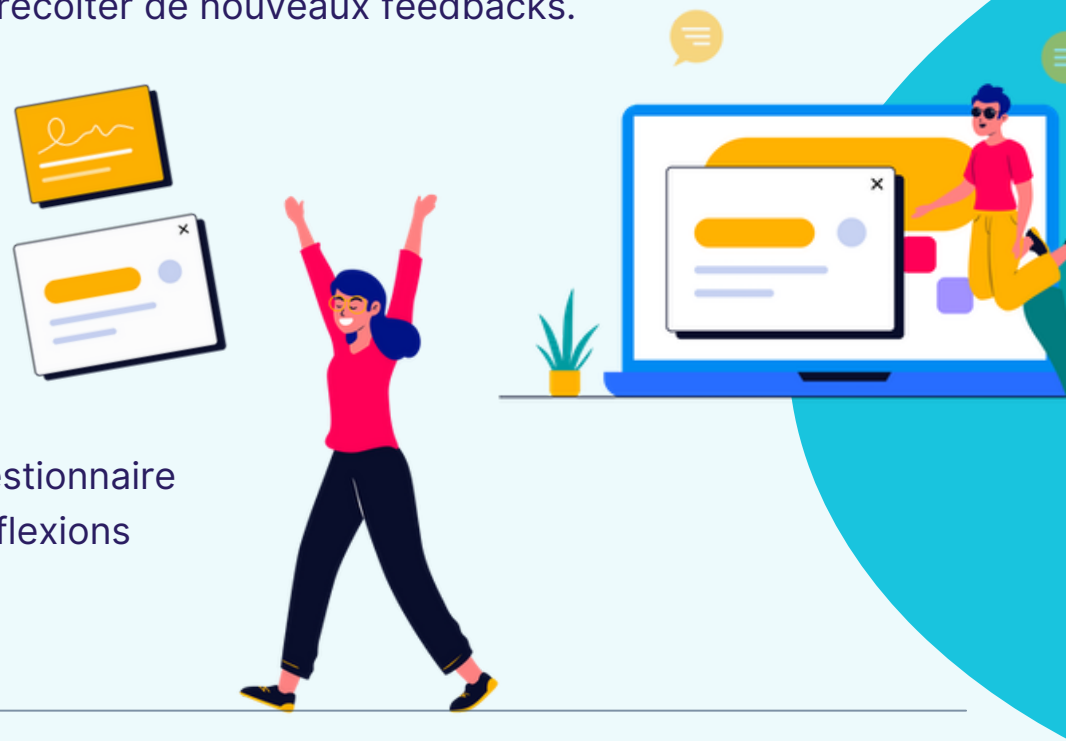
D'un autre côté, on parle spontanément de méthodologies quantitatives qui sont susceptibles de générer tellement de biais que je m'interroge sur la pertinence de la démarche.

On dit souvent que "ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas" mais je pense qu'une des clés c'est de parler d'évaluation plutôt que d'une mesure.
Sinon, l**e risque c'est de se créer une impression de certitude parce qu'on a obtenu des chiffres et de piloter ensuite son activité avec des données biaisées.**

Mais très franchement je n'ai pas d'avis tranché et je saute sur chaque occasion d'en discuter pour faire évoluer ma position.

La lecture récente de cet article m'a même créé encore plus de doute. Il parle de l'illusion de mesurer ce que les utilisateur·ices attendent mais on peut facilement transposer l'analyse à la mesure de l'expérience candidat·e (ou des salarié·es).

Voilà pourquoi j'encourage d'abord à se pencher sur le matériel déjà en notre possession avant de chercher à récolter de nouveaux feedbacks.



Quoi qu'il en soit, si on doit vraiment se lancer dans un questionnaire d'évaluation de l'expérience candidat·es, voici quelques réflexions pour le faire en conscience.



Beaucoup de thèmes sont sujets à interprétation

Si on veut évaluer la perception des candidat·es vis-à-vis de la durée du recrutement évoquée plus haut alors il nous faut distinguer : le délai entre la candidature et la fin du processus, le nombre d'étapes, le temps cumulé passé en entretien ou à passer des tests, etc.

Dans le cas où on ne parlerait que de durée alors on risque d'avoir des réponses qui mixent tous ces notions et on ne sera pas en mesure d'en tirer un plan d'action pertinent.

L'idéal serait de pouvoir expliciter chaque thématique et ses sous-thèmes mais on multiplierait les items et le temps de passation. Une piste pourrait être de lancer des enquêtes spécifiques. Par exemple, si on émet l'hypothèse que la durée du processus génère de l'insatisfaction, on peut en faire une thématique de recherche sur les 3 prochains mois et orienter notre sondage là-dessus. On réduit le scope d'étude mais on permet d'affiner l'analyse.

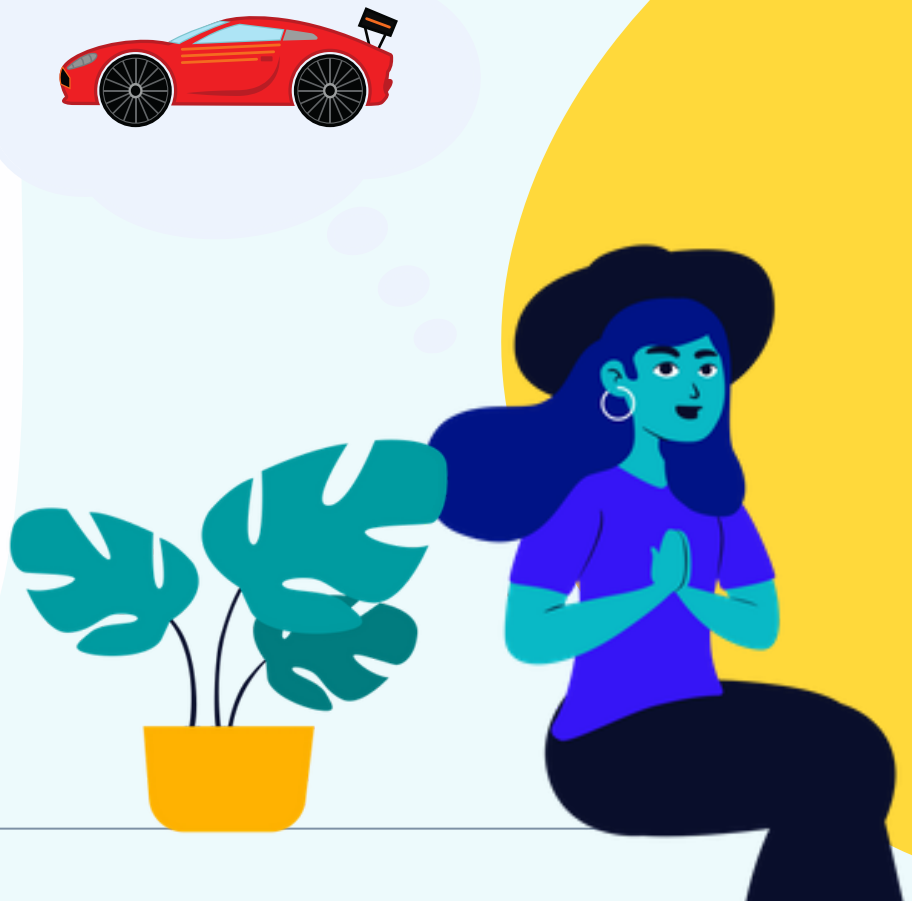
L'humain est très mauvais pour déterminer ce qui pourrait répondre à son besoin.

C'est la raison pour laquelle **on préfère analyser des comportements plutôt que des éléments déclaratifs** qui ne reflètent pas forcément les leviers de motivation plus ou moins inconscients.

Deux illustrations sont fréquemment données quand on parle d'expérience client·e :

- Si Ford avait demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient répondu des chevaux plus rapides.

- On entend souvent les clients Apple se plaindre des choix de la marque qui les force à acheter des accessoires. Et pourtant, combien décident finalement de changer de marque de téléphone ou d'ordinateur quand l'occasion se présente ?





Face à une question, le réflexe va donc être de se positionner même si le sujet n'évoque pas de souvenir mémorable. Or, toute réponse, y compris les notes "neutres" de type 3/5, impacte la validité des résultats.

À l'inverse, le questionnaire ne permet pas toujours de s'exprimer sur un sujet qui n'apparait pas dans les questions. Parfois il y a un champ libre à la fin mais on a alors déjà épuisé notre quota de bonne volonté pour ajouter un commentaire. En tant qu'évaluateur, on risque de passer à côté de points qui mériteraient d'être améliorés tout simplement parce qu'ils ne nous sont pas venus à l'esprit quand on a construit l'enquête.

Mes questions peuvent influencer les réponses... et l'expérience de la personne elle-même !

Prenons l'exemple de Google qui a rendu public sa Candidate Experience Survey.

L'enquête couvre tous les points du processus de recrutement. L'item "Mes frais de déplacement ont été remboursés dans un délai raisonnable" précise donc de passer à la suivante si on n'est pas concerné·e.

Mais il serait naïf de croire que c'est une question neutre pour les personnes qui n'ont pas été indemnisées.

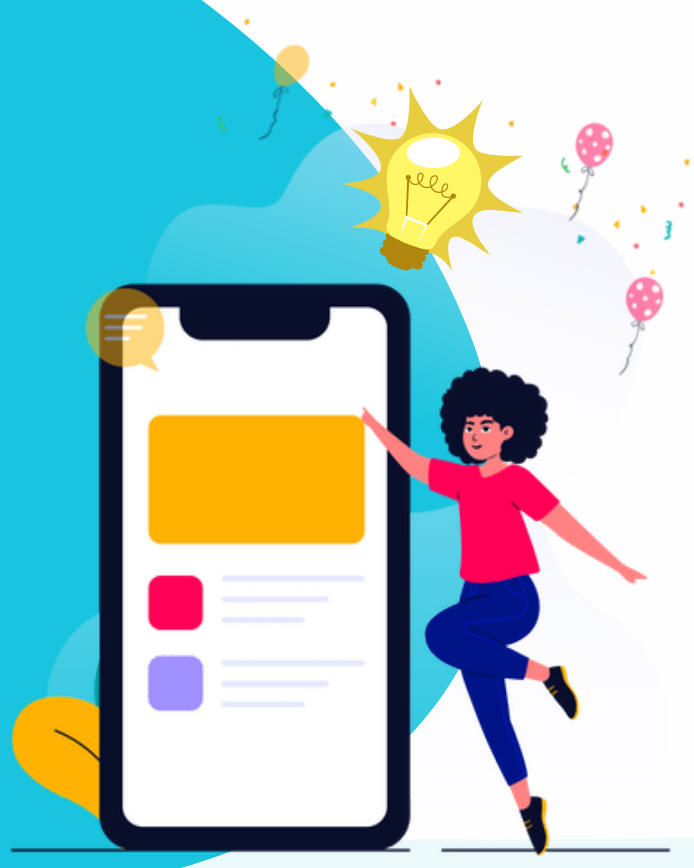
L'évocation du sujet peut tout à fait renforcer la crispation des personnes qui auraient reçu un refus suite à une demande de remboursement. Elle peut aussi créer du doute chez des personnes pour qui ça n'était pas un sujet jusque là mais qui en viennent à se dire "Ha bon, certains ont été remboursés et pas moi ? C'est injuste".

Le juste moment pour sonder l'expérience candidat·e

Choisir l'étape à laquelle on va mesurer l'expérience n'est pas simple.

En toute fin, on a un aperçu de l'expérience globale mais plus forcément la finesse du ressenti sur les étapes précédentes et l'avis est influencé par l'enthousiasme ou la déception liés à la décision finale. Mais si on interroge les personnes en cours de processus alors il y a un biais évident lié au fait que les personnes sont encore dans l'attente que l'on statue sur leur candidature.





Au sein de l'étincelle RH, il y a près de 5 ans, on a tenté de mettre en place une évaluation de l'expérience après l'étape d'entretien et de test chez nous.
Un peu hâtivement, nous avons proposé un formulaire papier aux candidat·es avant de quitter nos bureaux. On a ensuite tenté une version sur tablette pour rassurer les personnes quant à leur anonymat. Et puis on a fini par abandonner après avoir pris conscience qu'il était impossible pour les candidat·es d'exprimer un avis sincère dans ces conditions. On a bien pensé à proposer le questionnaire en fin de processus mais la diversité de nos clients et des expériences proposées chez eux aurait rendu difficile l'identification de nos propres points d'amélioration. Après réflexion, on a fini par sonder les personnes écartées après une qualification téléphonique (à leur initiative ou la nôtre), c'est un parti pris assez radical car cela ne couvre que le début du processus mais se focaliser sur un moment précis a le mérite d'augmenter la pertinence des données.

Bref, il y a mille choses à considérer mais c'est ça qui en fait un sujet passionnant !

Je n'ai donc pas cracké le sujet de l'évaluation de l'expérience candidat·e en revanche je suis convaincue que l'on peut encore développer des formats alternatifs. Notamment en imaginant des sondages plus qualitatifs en conservant le distanciel et l'asynchrone.

Une piste que j'ai eu l'occasion d'explorer est la construction d'un questionnaire constitué de champs libres avec des amorces de phrases pouvant être complétées en tout ou partie. L'avantage est de récolter des éléments saillants, dans le sens où ils viennent spontanément en tête. Ils sont donc représentatifs de ce qui a été véritablement marquant pour la personne.
Par exemple :
"À la fin du processus de recrutement j'ai eu le sentiment que..."
"Si je devais vous conseiller d'améliorer une chose, ce serait..."
"J'aurais plaisir à recommander l'entreprise à des proches parce que..."
"Si j'avais le choix de candidater à nouveau..."

Il faut ensuite considérer un temps d'analyse pour observer les thématiques soulevées et leurs occurrences mais c'est une véritable opportunité de repérer des sujets passés inaperçus jusqu'ici.

Si jamais vous testez l'idée je serai preneuse de vos retours !

Le mot de la fin



Le mot de la fin

J'arrive au terme de la rédaction de ce carnet de route.

Il m'aura fallu plusieurs semaines et le double d'espace prévu pour partager ces réflexions.

Deux indicateurs de l'effort et de l'enthousiasme qui se sont mêlés dans cet exercice d'écriture.

En attendant de savoir si vous avez eu la patience de le lire en entier et si son contenu vous interpelle, cette rétrospective m'a déjà permis de cheminer.

Plus que jamais, je suis convaincue que c'est le doute qui m'a permis de devenir une meilleure recruteuse.

> En remettant en question ma pratique ou mes perceptions.
>
> En prenant du recul vis-à-vis des feedbacks et autres résultats de sondage qui commentaient ou évaluaient mon travail.
>
> En portant un regard critique sur les contenus et discours censés m'apporter plus d'efficacité et de performance.

La règle vaut aussi pour ce carnet de route.

Je me suis efforcée de ne pas trop tomber dans l'injonction à faire ou ne pas faire. Soyez donc aussi libres de questionner ces réflexions en les confrontant à votre propre contexte.

Pour conclure, je vais cependant m'autoriser à émettre une recommandation tout à fait personnelle.

Je voudrais que l'on abandonne l'éternel débat autour de la subjectivité / objectivité pour faire l'éloge du recrutement sensible.

Appuyons-nous sur des outils et méthodologies valides pour encadrer notre pratique mais acceptons aussi de nous laisser traverser par nos émotions et celles des autres parties prenantes du recrutement, candidat·es comme managers.

Il me semble que c'est la seule voie par laquelle nous pourrons espérer tendre vers une expérience qui soit la plus satisfaisante pour chacun·e.



Vous vous demandez pourquoi j'ai opté pour l'écriture inclusive ?
Je vous propose de passer 30 minutes en compagnie de Pascal Gygax, chercheur en Psycholinguiste et chercheur à l'université de Fribourg.
Dans ce podcast, il explique comment leurs expériences démontrent les effets du langage sur la construction de la pensée et, notamment, en quoi l'utilisation du masculin comme "genre neutre" affecte la projection mentale liée aux métiers.



Carole David x Taleez

Carnet de route

L'expérience candidat