



**Compte-rendu du dîner-débat au Cercle Humania
du mercredi 6 avril 2016**



sous l'égide de l'

& de Kurt Salmon 

Thème de la soirée :

Compte rendu du dîner-débat sur le thème :
**L'impact du digital sur le monde du recrutement, de la mobilité et
de ses acteurs : réalité ou utopie ?**

Intervenant :

Christophe Catoir,
Président du Groupe Adecco France

Mot d'accueil de Ghislain Missonnier, Président du cercle Humania :

Bonsoir à toutes et à tous.

Nous sommes **Claude Bodeau**, Associé en charge de la practice RH & management de **Kurt Salmon**, **Jean-Marie Marx**, Directeur général de l'**Apec** et moi-même très heureux de vous compter parmi nous, ce soir, pour l'intervention de **Christophe Catoir**.

Je voulais dire à nouveau combien je suis extrêmement heureux du **partenariat** de **Kurt Salmon** avec **Claude Bodeau** pour cette **septième année** et de celui de l'**Apec**, pour la **sixième année**. Le cercle Humania entre dans sa onzième année d'expérience et d'existence.



sous l'égide de l'

& de





Je voulais les remercier chaleureusement de leur partenariat. Comme à son habitude, le cercle est un lieu d'échange et de débat ou un ensemble de questions/réponses est attendu après les interventions.

Que cette soirée soit dynamique.

Que les questions sur le sujet des nouveaux modes de communication avec le digital, sur l'actualité sociale, sociétale et sur le monde du recrutement puissent être posées ce soir sans retenue. Je compte sur vos questions pertinentes, questions non préparées, spontanées qui donnent tout son intérêt au cercle Humania.

Je passe la parole à **Sylvain Franchini**, Senior manager de **Kurt Salmon**, pour introduire notre soirée.

et ce, sous vos applaudissements.

Monsieur le Président,
Mesdames & Messieurs les Directeurs des ressources humaines,
Bonsoir à toutes et à tous,

Au nom du cabinet de Kurt Salmon, je vous remercie de votre présence et vous souhaite d'ores et déjà une très bonne soirée.

Nous sommes très heureux de vous accueillir aux côtés de notre partenaire privilégié le Cercle Humania à l'occasion de ce dîner.

Un mot sur notre actualité. Depuis le début de l'année 2016, nous nous rapprochons du cabinet Solucom et nous constituons ainsi un groupe de 2 300 consultants.

Nous sommes le 1^{er} cabinet français et nous situons sur le podium européen. Dans ce cadre, nous allons continuer à amplifier nos capacités d'accompagnement de la fonction RH.

Lors du dernier dîner, nous vous avons remis un folder sur la transformation sociale, il en est de même ce soir avec notre offre spécifique moving ! Je vous invite à vous rapprocher de nous si vous avez un projet de déménagement. La réclame gratuite



est terminée. Vous pouvez aller sur notre site internet pour suivre de plus près notre actualité.

Voilà ce que je souhaitais vous dire sur l'actualité de Kurt Salmon. La thématique de ce soir est très intéressante, je vous souhaite à tous une très bonne soirée et puis d'excellents débats que Ghislain Missonnier va animer avec son dynamisme habituel.

Bonne soirée à tous.
Merci de votre attention.

Intervention de **Christophe Catoir, Président du Groupe Adecco France**

Cher Président, cher Ghislain
Mesdames et Messieurs,
Bonsoir à toutes et à tous.

Ghislain, tout d'abord, un grand merci pour ta présentation très personnalisée. J'ai senti un petit accent chti qui faisait que tu avais probablement répété ton texte. Ce genre de chose n'est pas inné !

Mesdames, Messieurs, je suis ravi de venir pour la première fois dans ce cercle réputé de la région parisienne. Pour être tout à fait transparent, quand Ghislain m'a proposé d'être parmi vous ce soir, il ne m'a pas fallu beaucoup de temps pour lui dire oui. Car la thématique abordée ce soir est un sujet de cœur et de conviction. C'est un sujet à travers lequel on relate une expérience et où on ne voit pas le bout du tunnel. Je suis ravi d'avoir une heure ensemble pour échanger sur le sujet et partager nos expériences respectives.

L'autre raison de ma présence est Ghislain. On a eu la chance de partager de bons moments dans un même groupe et quand on partage des valeurs fortes comme celles du groupe, cela s'inscrit dans la durée. Quel plaisir de l'avoir retrouvé récemment et je lui ai donc tout de suite dit oui pour cette intervention.

Le thème « l'impact du digital sur le recrutement et sur ces acteurs » est un thème que je résumerai par une lecture récente qui m'a particulièrement inspiré. Cette lecture est un édito paru dans les Echos. Elle disait la chose suivante : « Quand les entreprises recruteront des cœurs ! » Cela résume très bien une de nos convictions sur le recrutement. Cela disait la chose suivante. Nous sommes passés d'une

économie industrielle où nous recrutons des bras à une économie de la connaissance où nous recrutons des têtes, notamment dans le cadre de l'informatisation et de la robotisation, puis à une économie humaine où nous recrutons des cœurs. Cet article était assez paradoxal car il est probable que nous n'ayons jamais autant entendu parlé de la révolution des robots, de l'intelligence artificielle et de choses qui rendent anxieuses les messages autour de l'emploi et autour de nos métiers et de ceux de nos collaborateurs.

Son propos est de dire qu'il ne faut pas nier la prochaine révolution industrielle fondée sur la digitalisation, sur la robotisation qui s'accélère très fort, sur l'imprimante 3D, sur les objets connectés, la nanotechnologie. Quand on regarde tous ces éléments, on a des transformations très fortes qui n'épargnent aucun métier, aucune industrie et secteur. Il en est de même pour le recrutement. Son propos était de dire qu'on ne pouvait pas lutter contre cette transformation. C'est inéluctable et cela va s'accélérer.

La question est de savoir quelle est la place de l'homme dans cette transformation. Le propos est simple. Les robots, l'intelligence artificielle peuvent reproduire des mouvements répétitifs avec plus ou moins de complexité. On a vu la victoire de l'intelligence artificielle lors d'une partie du jeu de Go. Pour être en interaction, pour travailler en collaboratif, terme si cher aux générations Y et Z, il faut pouvoir avoir d'autres sens que la répétition de contextes et de situations qui ne sont pas toutes identiques et reproductibles. C'est en cela que l'économie humaine prend toute sa richesse.

En revanche, elle pose deux questions. Comment dans nos entreprises et nos activités de ressources humaines, allons-nous recruter nos futurs collaborateurs ? Ceux qui sont capables de collaborer, de mobiliser des équipes autour de projets, de s'adapter au final à des changements qui vont justifier que la formation initiale est plus importante par le fait qu'elle apprenne à apprendre que par les savoirs qu'elle peut diffuser au départ.

La question immédiatement derrière est : comment la fonction recrutement fait-elle pour pouvoir détecter ces futurs potentiels, ces collaborateurs qui accompagneront, qui s'approprient ces changements que vivront nos entreprises ?

L'introduction étant faite, pour reparler du digital dans le recrutement, je voudrais rappeler que cette intégration du digital est tout sauf neuve. Il est probable que les premières fonctions qui ont été impactées par le digital concernent le recrutement. Souvenez-vous de la fin des années 90 avec l'émergence des job boards, des plateformes mettant en relation des candidats et des offres émises par des entreprises. Je me souviens que notre premier réflexe à l'époque était d'en racheter un pour ne pas louper la vague car c'était peut-être la fin de notre métier et qu'il faut se repositionner. Nous avons revendu ce job board quelques années après.

L'exercice nous a montré que loin d'être uniquement une menace, c'était aussi une opportunité de déplacer le curseur, en l'occurrence de la fonction recrutement, d'une fonction très accaparée par le fait de trouver des collaborateurs, des CV, des expériences pour le retracer sur la fonction d'appariement entre un candidat et une entreprise qu'on appelle l'évaluation.

La révolution ne s'est pas arrêtée au job board car on a vu arriver les réseaux sociaux dont on a annoncé qu'ils seraient une révolution. Je pense qu'on devrait parler d'évolution de la fonction recrutement. Aucun n'est épargné par l'idée d'avoir un compte sur LinkedIn ou Viadeo. Cela représente le fait qu'aujourd'hui 95 % des cadres d'entreprise sont sur LinkedIn ou sur Viadeo. Plus de 90 % a coché la case « ouvert à une opportunité professionnelle » !

La révolution du digital dans le sourcing ne s'est pas arrêtée là car nous avons vu apparaître de nouveaux sites, les sites de proximité. Leboncoin est le deuxième acteur de recrutement en France en tant que sourceur. On ne le sait pas toujours. Il y a aussi des sites de cooptation et de référent professionnel. Bref, un impact très fort et très lourd et qui se poursuivra probablement dans le fait d'avoir des modalités de contractualisation qui vont changer par le fait d'avoir un sourcing qui passe d'une dimension nationale à une dimension internationale. Les acteurs freelance prennent de plus en plus d'importance aujourd'hui. On voit beaucoup d'acteurs, quand vient le temps d'une transition professionnelle, se positionner, comme coach ou expert en donnant leur service sur une échelle internationale et non plus locale. On le retrouve dans la formation, dans le marketing, dans la construction de sites internet ou dans l'informatique. Le digital n'a pas un impact juste récent sur la fonction recrutement.

La fonction recrutement est composée de quatre grands modules :

- La connaissance locale du marché, c'est-à-dire l'offre et la demande de compétences ;
- Le sourcing,
- L'évaluation
- La conclusion physique plus que digitale.

Sur la première, le digital est en train de jouer un rôle majeur. Jusqu'à présent, on connaissait tous dans nos entreprises des tensions relativement fortes sur une non adéquation entre une offre et une demande. Je ne sais pas si vous avez entendu parler de Paul Duan, jeune issu de Trappes, créateur d'un algorithme qui pouvait résoudre le problème du chômage en France.

Pour reprendre le thème de ce soir, « mythe ou réalité », ce n'est peut-être pas tant un mythe que cela. Bien évidemment, la connaissance du marché local ne fait pas

l'appariement, la rencontre professionnelle. Néanmoins, cela permet de bien maîtriser les données d'un bassin d'emplois. Aujourd'hui, on a une connaissance de l'ensemble des datas sur des zones d'emplois qui autorisent à avoir des stratégies de recrutement beaucoup plus précises. L'emploi est local, les problématiques sont locales et ne sont pas nationales.

Il y a deux ans, Altedia a inventé un outil facilitant les repositionnements des collaborateurs lors d'une transition professionnelle. Produit issu de l'absorption des données de Pôle Emploi, de l'Insee, d'Adecco et d'autres acteurs, de façon à avoir la connaissance la plus précise qui soit des données d'emploi.

Nous l'avons fait chez Adecco, il y a six mois, pour permettre d'avoir une lecture par zone d'emplois la plus précise de l'offre, de la demande, des niveaux de salaire et des tensions que nous pouvions avoir. Le big data nous aide beaucoup à avoir la bonne politique de recrutement.

Quand on a un métier en tension sur un bassin d'emploi, vous pouvez avoir plusieurs stratégies. Essayer de générer une mobilité d'un autre bassin d'emploi. Ce n'est pas la plus simple. Deuxième possibilité, créer la compétence. C'est le cas notamment dans l'aéronautique. Quand vous avez une inflation salariale liée à une tension, pour prendre le métier des IT, vous avez deux stratégies. Soit, suivre la course en avant de l'augmentation des salaires, soit avoir la curiosité de se demander d'où viennent ces candidats. 58 % ne sont pas diplômés. Plus de 87 % passent plus d'une heure par semaine, chez eux à faire du développement pour leurs comptes. Vous l'avez compris, le fait d'avoir cette donnée permet d'avoir une montée en compétence, une formation sur un langage et vous obtenez un avantage compétitif par rapport à vos concurrents. La connaissance du data vient trouver une place importante dans les politiques de l'emploi. Aujourd'hui, ce sont les conseils régionaux et les parties prenantes qui sont en train de se les approprier.

Le sourcing : cela a apporté beaucoup de transparence sur les potentiels en termes de candidat. Cela a fait bouger les lignes. Les recruteurs d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier. Cela a eu un énorme défaut avec un effet de clonage. On a utilisé les mêmes philosophies pour retrouver les mêmes goulets d'étranglement. Quand on voit un chômage des jeunes à 25 %, c'est en partie dû à notre pari d'avoir misé sur des mots-clés et moins sur le talent. La bonne nouvelle est que le digital autorise de lutter contre le clonage. On passe alors à la petite révolution qu'est l'évaluation.

L'évaluation est un enjeu majeur pour nos entreprises. En 2014, 30 % des CDI sont rompus au cours de la première année. Premier facteur de rupture, la démission. Contrairement à ce qu'on imagine, ce n'est pas toujours la fin de la période d'essai à l'initiative de l'employeur. Le deuxième facteur est la fin de période d'essai. Plus de 80 % de l'explication de ces ruptures de CDI sont liés à une non adéquation à la culture de l'entreprise ou au style de management de l'entreprise. C'est un peu l'agrégat qui dit : votre meilleur concurrent n'est peut-être pas le meilleur chez vous.

Le digital apporte là-dessus une vraie révolution basée sur le data. On trouve notamment des méthodologies qui permettent de comprendre quelle est la culture de l'entreprise en interrogeant le collaborateur fidèle, représentatif de l'entreprise, performant.

On cherche à connaître les critères de motivation, les valeurs partagées et les critères de bien-être au travail et ce ne sont pas les mêmes critères d'une entreprise à l'autre. Cette notion de big data permet d'avoir un meilleur appariement, pas uniquement fondé sur l'expertise mais sur le fait de dire, celui-ci est l'un d'entre nous. Celui-ci pourra être très compétent et être chez un de mes concurrents demain. Cela est pour aujourd'hui. La vraie révolution est celle de demain. Si on identifie nos activités qui vont être plus robotisées, celles qui demanderont plus de compétences technologiques, avec des modalités de travail plus collectives, les qualités recherchées de demain seront la capacité à apprendre et surtout celle à s'adapter à des environnements nouveaux.

Nous avons travaillé avec l'EM Lyon sur le quotient émotionnel. Le principe est de repérer quatre degrés de maîtrise et de compréhension qui aideront les collaborateurs à mieux traverser les changements de demain dans l'entreprise. Le premier est d'avoir une sensibilité aux émotions. Le deuxième est de pouvoir comprendre cet environnement. Le troisième est de le maîtriser. Le quatrième est de savoir mobiliser les émotions de ses collaborateurs. Là-dessus, les évaluations commencent à donner des résultats. Si vous voulez mon opinion, j'y crois beaucoup.

Je vous remercie de m'avoir écouté et j'espère que cela vous permettra d'engager le débat. Je dis souvent qu'il n'y a pas de question taboue, je déteste la langue de bois et je serai très ouvert avec vous.

Je vous remercie de m'avoir écouté et suis prêt maintenant à répondre à vos questions.

Merci de votre attention. (applaudissements)

QUESTIONS / REPONSES

Ghislain Missonnier, Président du cercle **Humania**

Pour débiter, la première question de ce soir sera posée par Isabelle Michel-Magyar, Vice-président Employee Engagement & Diversity chez Schneider Electric et sachez que nous allons essayer de les prendre ensuite par série de trois si possible.

Isabelle Michel-Magyar, Vice-président employee engagement & diversity chez **Schneider Electric**

Bonsoir, je travaille pour le groupe Schneider et ma question est en lien avec le sujet de la culture d'entreprise. Comment peut-on marier la nécessité d'intégrer de nouveaux talents avec succès et garantir notre capacité d'accueillir de la différence ?

Christophe Catoir, Président du groupe **Adecco France**

Effectivement, la culture n'est pas une donnée exacte. Mon premier élément de réponse est l'appariement à la culture peut être un projet d'intégration. La question qui se pose dans ces cas-là est : Comment faire en sorte de sécuriser l'intégration de ces collaborateurs et de faire en sorte que son intégration et sa performance soient la plus rapide possible au sein de l'entreprise ? C'est toujours facile de dire ce que n'est pas la culture d'entreprise, c'est toujours plus dur de dire ce que c'est. C'est à la fois des signaux forts et quelques signaux faibles qui réunissent les personnes sans qu'on les détermine très précisément. Concernant les signaux forts, vouloir prendre un collaborateur qui amène de la diversité, un fait louable dans une entreprise, pour la culture d'entreprise, c'est que nous avons un objectif de changement. L'intégration va être plus difficile et le corps social de l'entreprise risque d'être un peu moins tolérant avec une personne plus individualiste. Si dans votre culture d'innovation, il y a la volonté de monter une entité ou une business unit pour faire bouger des faits trop bien établis, cela peut être un pari à prendre mais risqué. Il y aura beaucoup de freins, de résistances et d'oppositions.

Pour synthétiser ma réponse, cela dépend de l'objectif initial que vous vous fixez dans le cadre du recrutement. Si votre objectif est d'intégrer des collaborateurs et vous souhaitez que la performance soit rapidement au rendez-vous avec une intégration réussie, le fait d'avoir une culture partagée n'enlèvera en rien la diversité. La culture est transverse au sexe, à la nationalité, à l'âge... Il n'y a pas d'impact. Si l'idée est de changer un peu l'ordre établi et d'avoir la capacité d'avoir des capacités différentes, c'est une bonne chose d'avoir des personnes différentes et de les protéger. Il faut un support managérial fort sinon il y a de fortes chances que le corps social soit plus fort que l'individu seul, c'est le deuxième message. C'est intéressant dès la phase de connaissance mutuelle de mettre un plan d'accompagnement avec un objectif fixé. C'est aussi le fruit de l'expérience. Ce n'est pas une science exacte.

Xavier Chereau, Directeur des ressources humaines groupe de **PSA - Peugeot Citroën**

J'ai une question plus pragmatique concernant la quantité de recruteurs que vous avez dans votre entreprise aujourd'hui. Comment vous assurez-vous contre les risques digitaux ? Comment avez-vous fait monter en compétence digitale l'ensemble de vos recruteurs ? Avez-vous mis en place des spécialistes ou des polyvalents du digital ? Quelle était la méthode ?

Christophe Catoir, Président du groupe Adecco France

Le premier réflexe quand on commence le travail de la révolution digitale, dans ce métier qu'est le recrutement avec des codes immuables, est la résistance. Cela sonne comme une remise en question. Nous n'avons pas pris le pari de l'imposer avec un plan. A contrario, quand vous sollicitez vos collaborateurs, et je reviens au quotient émotionnel, vous avez toujours quelques doigts au départ, c'est-à-dire ceux de la première heure, ceux qui aiment innover, tester pour les autres. Nous avons décidé d'assumer des équipes dédiées qui prennent en main le sujet et l'expérimentent.

Le point commun avec tous les collaborateurs et c'était le pari que nous avons lors de son déploiement est de dire que la finalité est la même pour tout le monde. C'est de faire en sorte qu'au final l'entreprise que l'on sert y voit une valeur ajoutée. Ces premiers utilisateurs qui témoignent sont une expérience client plus facile à intégrer que celle que vivraient ceux qu'on essaierait d'éduquer. Le partage d'expérience est la position que nous avons adoptée. Aujourd'hui j'ai plutôt une sollicitation des collaborateurs. C'est un chemin mais pas uniquement le seul chemin.

Olivier Jaskulké, HR digital officer d'Orange

Bonsoir, un point sur la digitalisation du recrutement. L'une des fonctions du recruteur est de transformer les attentes en un profil réel d'un candidat. Comment voyez-vous toute la digitalisation de cette partie en amont ?

Christophe Catoir, Président du groupe Adecco France

La première réaction des recruteurs est de vous dire qu'ils travaillent depuis longtemps avec vous et qu'ils connaissent votre entreprise, et votre culture d'entreprise. Les choses se passent donc bien. Mon premier propos est de vous dire que vous avez déjà des parties prenantes existantes qui sont capables de faire ce que la technologie peut apporter. Il y a un risque de perte dès qu'il y a un départ ou dès que quelqu'un monte à bord. Cela peut prendre plus de temps. Dans la phase de compréhension de l'environnement de l'entreprise, ce qui est intéressant est que beaucoup d'entreprises savent que les impacts à venir sont très lourds en termes de manière de réaliser la production ou la prestation et les profils qui vont pouvoir l'adresser demain.

Il y a une interrogation plus forte qu'avant. La vraie qualité d'une collaboration de départ n'est pas digitale pour le coup, elle est dans un questionnement sur les enjeux de la fonction RH dans la transformation qui va gagner votre entreprise. Une discussion a lieu. Les compétences qui réussissaient hier sont celles-ci. La question est quel accompagnement pour les postes de demain. Quelles sont les qualités à intégrer pour évoluer dans un nouvel environnement de travail. Sur la phase amont et sur la phase de compréhension du besoin, pour synthétiser, il y a de plus d'interrogations sur la compréhension des enjeux aujourd'hui sur comment emmener mon entreprise avec les talents de demain. La partie digitale va permettre parfois seulement de systématiser les questions dans un entretien classique de permettre l'ouverture sur des thématiques avant très peu abordées.

Sophie Moreau-Follenfant, Directeur des ressources humaines de **Derichebourg**

Pour moi, Adecco est avant tout une entreprise de travail temporaire. Les perspectives que vous développez sur le recrutement sont tout à fait passionnantes mais cela s'inscrit dans des logiques de recrutement de placement et vous faisiez le parallèle tout à l'heure avec le caractère « desintermédié » sur certains types de recrutement, sur des qualifications réduites. Mon interrogation concerne le travail temporaire. En quoi le digital va-t-il avoir un impact ? Sur quels sujets anticipez-vous l'impact du digital sur votre cœur de métier ?

Christophe Catoir, Président du groupe **Adecco France**

Merci pour votre question très intéressante. Les racines et la majeure partie d'Adecco restent l'intérim, c'est 70 % de notre chiffre d'affaire dans le monde. En France, cela représente 90 % de notre métier. On communique peu mais nous sommes le deuxième cabinet de recrutement cadre en France avec 400 consultants de recrutements.

Sur la partie intérim, on a trois types de métiers :

- Le métier des missions extrêmement courtes va « s'ubériser ». Cela demande uniquement de la réactivité. Prenons l'exemple de la restauration avec des personnes qui font la plonge, le service. Il pourrait avoir une notion d'intermédiation forte sur des missions courtes et de dépannage. On y travaille et on compte jouer un rôle.
- Le deuxième métier auquel on croit beaucoup est le marché de réponse aux problématiques de long terme. En 2015, on aura recruté 2 000 CDI intérimaires, en 2016, cela sera 4 000. On ne peut pas se tromper sur le type de personnel qu'on intègre dans nos équipes. Aujourd'hui il y a 20 000

intérimaires qui travaillent sans interruption, toute l'année. On a aussi l'apprentissage et l'alternance. Quand on accompagne nos entreprises, le digital nous aide à comprendre comment des personnes qui n'ont aucune expérience. On peut ainsi détecter les critères des fiançailles de l'apprentissage d'un an ou deux qui se transforment en mariage car tout le monde connaît l'investissement énorme que cela représente en termes de tutorat, de financement pédagogique. Le numérique est important.

- Pour les intérimaires dont la durée est en moyenne de 10 à 20 jours, le digital nous aide dans la compréhension du bassin de l'emploi, de l'offre et de la demande et pour éviter qu'on ne sache pas faire. L'objectif est d'être dans l'anticipation qui nous permettra d'anticiper les coûts et les mobilités.

Sur l'intérim, l'intermédiation est réelle. On essaye aussi de sécuriser cette fameuse flexi-sécurité que sont les CDI intérimaires. La connaissance du marché local doit nous permettre de mieux anticiper et éviter la réactivité. La réponse « on ne sait pas faire » est une réponse que les clients n'attendent pas de nous.

Jean Arachtingui, Directeur des ressources humaines de Bolloré Blue Solutions

Un grand merci pour votre discours et pour avoir fait vibrer notre quotient émotionnel. Cela fait du bien. Vous avez parlé d'expérimentation dans une trentaine de vos agences dans l'évaluation sur ce fameux quotient émotionnel. Avez-vous déjà un retour de l'expérience ? Peut-on déjà s'adresser aux consultants Adecco sur ce sujet ?

Christophe Catoir, Président du groupe Adecco France

C'est un peu tôt. On a des travaux de R&D qui datent de dix huit mois et nous n'avons pas terminé les travaux. On a deux ans de travaux devant nous. Pour l'instant, on est à l'étape de l'évaluation, y a-t-il un niveau « un » en niveau de sensibilité, de maîtrise ou de mobilisation du niveau émotionnel. On ne sait pas encore faire. On est à l'expérimentation, on n'a pas encore les résultats. Cette personne sait-elle utiliser les bonnes notions de quotient émotionnel pour s'adapter ? On ne sait pas encore faire le matching. L'étude n'est pas terminée. Il va falloir attendre quelques semaines. On devrait avoir un outil à partir du 1^{er} juillet.

On a travaillé prioritairement sur les métiers de cadre car le sujet est plus sollicité que sur le recrutement de non cadre. La culture d'entreprise est autant sollicité pour le recrutement cadre et non cadre, autant le quotient émotionnel n'est pas encore un sujet de recrutement sur les opérateurs machines ou sur call center. On l'évoque plus pour les personnes à responsabilités qui ont besoin de s'adapter à un

environnement quel qu'il soit. On l'utilise aussi pour déterminer quelle est la culture d'entreprise en faisant passer ce test à une cinquantaine de collaborateurs pour avoir un échantillon représentatif ou pour demander quel serait votre profil type que vous souhaiteriez demain. On est sur un niveau de maturité plus important dans ce domaine.

Claire Schnoering, Directrice du développement des ressources humaines de **Vinci Construction**

Merci d'abord pour votre intervention. J'ai deux questions. Je voudrai savoir de quelle manière Adecco adapte son offre à l'automatisation croissante des recruteurs en matière de sourcing ? Ne craignez-vous pas que se concentrer sur l'évaluation du quotient émotionnel ne limite le recrutement des talents ? De quelle manière avez-vous prévu de faire un feed back aux candidats ?

Christophe Catoir, Président du groupe **Adecco France**

Sur la partie réseaux sociaux et dans cette logique de sourcing sur les recrutements, clairement et d'une manière libérée, nous n'avons pas déterminé de plan homogène pour fixer un mode d'emploi et une formalisation homogène pour chacun pour deux raisons.

La première, on considère que c'est une évolution sans être une révolution. La part des recrutements par les réseaux sociaux est de 3 %, c'est très très faible. La mise en relation est réelle, le networking est consistant, le fait de partager avec la création de communautés est performant mais dans le domaine de recrutement, ce n'est pas le média qui apporte le plus de réponses. C'est d'autant plus vrai quand vous cherchez des profils techniques tels que pour des ouvriers. Pour des profils plus expérimentés, derrière l'approche directe de chasseur, on voit une utilisation très importante de façon à approcher les candidats pour déterminer les pépites qu'on pourra détecter. Dans les agences d'Adecco, on fait quasiment pas d'usage des réseaux sociaux car c'est un travail long et qui s'apparenterait plus à de la séduction. Cela ne crée pas un élément de sourcing très productif.

Le quotient émotionnel ne peut pas être la seule brique de l'évaluation. Le plus important pour moi est le recrutement physique final. C'est indispensable et avec le manager direct à minima, c'est une règle d'or, je ne vois pas évoluer cela dans un avenir proche. A contrario, l'utilisation de l'évaluation peut permettre d'éviter d'avoir six ou sept entretiens de recrutement. L'évaluation du quotient émotionnel ne signifie pas la fin d'autres tests qui sont des tests de raisonnement et qui vont évoquer quelle est la capacité de raisonnement, sa structure mentale ... C'est une question d'équilibre. Les deux sont importants. Je le dis avec beaucoup de convictions et heureusement, on aura un équilibre des deux.

Quant à la restitution sur les candidats, sur nos premiers tests digitaux, on pense que pour attirer des bons candidats, il fallait leur apporter de la valeur ajoutée d'où cette restitution. On se différenciait ainsi sur le recrutement. Le débriefing du test était une des façons d'apporter de la valeur ajoutée. Le résultat est qu'on a vu des candidats qui forts de leurs tests sont allés voir des entreprises pour revendiquer un élément qui leur était favorable dans leurs tests. Le débrief qui en est fait est remis avant l'entretien. C'est une préparation à l'entretien. Des entreprises ne souhaitent pas l'intégrer. Nous pensons qu'il y a plus de transparence et d'authenticité et moins de jeu d'acteur dans le recrutement après la restitution des tests.

Jean-Marie Marx, Directeur général de l' Apec

Je voulais tout d'abord, Christophe, te remercier pour ton intervention. Je partage tout à fait son analyse sur l'impact du digital. C'est vrai qu'on assiste à une montée en puissance des réseaux sociaux pour le recrutement des cadres. Depuis un an, cela se stabilise. Je pense que la plupart des cadres sont sur les réseaux sociaux.

Effectivement, ces derniers sont utilisés par les candidats mais aussi par les entreprises. Deux compléments que je voulais partager, tu as raison d'insister sur la digitalisation de toute la connaissance, on en est encore qu'au début. On est au début de la mise en commun, de la transparence sur les informations sur le marché du travail. Concernant les avancées sur le matching et sur ces nouveaux moteurs, cela me semble très important.

Ma question concerne l'intérim cadre, est ce que cela représente une part importante, cela continue-t-il à se développer ?

Christophe Catoir, Président du groupe Adecco France

Merci Jean-Marie. L'intérim cadre est un peu une surprise, c'est un peu comme un serpent de mer. Voilà dix ans, on a vu l'intérêt de ce format-là. Le marché concerne entre 13 et 15 000 intérimaires cadres sur 500 000 intérimaires en France. C'est assez ténu avec une faible progression. La crise a entraîné une décrue et l'incertitude n'a pas vu de reprise très consistante sur la partie cadre.

De manière paradoxale, cela se développe très fort sur le management de transition. On constate que la crise a eu des effets désastreux sur le marché avec un effet favorable sur les très belles compétences qui en ont profité pour se repositionner pour apporter leurs expertises à des entreprises tierces. On a vu croître cette recherche de la part de candidats dans des domaines variés. Ce n'est pas encore un gros marché mais la croissance est très forte. Quand vous additionnez le management de transition, le portage salarial et la partie freelance, cela représente un très gros marché et sur lequel beaucoup d'entreprises ont du mal dans la gestion de ressources humaines à connaître le nombre de collaborateurs qui travaillent pour eux. Le format de la sous-traitance, le freelance, l'intérim, le management de

transition et les autres formes représentent des modalités de contrat qui ont gagné en diversité. Il n'y a pas de grande vague mais sur ce marché, la croissance est très forte.

Fabien Gillen, Directeur des relations au travail de **Valeo powertrain systems business group**

Ma question concerne le côté obscur du big data. On voit le secteur bancaire l'utiliser beaucoup plus pour faire le scoring de l'emprunteur. Connait-on un risque chez certains acteurs d'exploiter ces données à l'insu du plein gré de certains candidats pour établir leurs profils ? La deuxième question pour le nordiste que vous êtes, que pensez-vous de la dénomination Hauts de France ?

Christophe Catoir, Président du groupe **Adecco France**

J'aime beaucoup votre deuxième question, pour vous faire une confidence, je ne l'avais même pas dit à Ghislain pour son introduction. Quand j'étais étudiant, je faisais parti d'un groupe d'œnologue qui s'appelait les Hauts de France, la formule est restée ! Très bien !

Sur la première question, c'est un vrai sujet. Nous sommes observés sur ce sujet. Sur l'utilisation des data, aujourd'hui, il y a une vraie question sur leur utilisation, sur qui est propriétaire de quoi, sur ce qu'on peut dire et ne pas dire. Je ne sais pas s'il y a une autorité de contrôle mais dans le recrutement, nous échangeons régulièrement avec la CNIL. Un des data les plus recherchés est la qualité comportementale des candidats. Il y a des interdits et des choses autorisées. On travaille avec eux pour ne partir à l'erreur. Maintenant vous avez raison, derrière les data qu'on dépose un peu partout, on ne sait pas très bien ce que cela implique. Prenez l'exemple de notre start up tour dont l'objectif était de confronter des start up dans le monde de l'emploi pour échanger et se découvrir s'il y a affinités. On a trouvé une société qui propose de connaître la fréquence, de savoir qui a ouvert le fichier envoyé et combien de fois. Quand vous entendez cela, vous vous demandez où est la limite.

Françoise Inizan, Directrice du développement ressources humaines de **Pôle Emploi**

Bonsoir, je voulais revenir sur la diversité. Ces dernières années, on a essayé pas mal de choses, pas de photos sur les CV, pas de CV... pour vous, l'impact du digital peut-il répondre à ces questions ? Le digital éclaire-t-il autrement ce débat ?

Christophe Catoir, Président du groupe **Adecco France**

C'est une bonne question. Je me souviens il y a cinq ans avoir testé le CV anonyme, on n'en était pas convaincu. L'étape prioritaire arrive après le CV, si vous voulez discriminer, vous pouvez toujours le faire, cela ne réglait pas le problème. On s'est dit avec de la naïveté à l'époque, il y a le média digital qui pourrait diminuer la discrimination via la vidéo. Vous sentez l'authenticité, la fierté, le côté innovant, vous sentez les choses via la vidéo. Le CV vidéo présente un problème, celui de savoir quelle utilisation il en sera fait. Vous ne savez pas entre les mains de qui vous le mettez. Derrière cette opportunité qui me paraissait extraordinaire et pour sortir du CV qui ne dit pas grand chose, je me disais qu'il y avait une expression qui passait.

Ma conviction est une conviction d'expérience, cela fait vingt et un ans que je suis dans le domaine du recrutement. Je pense que mes meilleures rencontres sont des rencontres non fortuites. Je crois énormément au job dating. Demandez aux générations Y ou Z, cela ne les choque pas d'avoir une intermédiation de cinq ou dix minutes. Quand on fait un salon de recrutements, il n'y a pas une fatigue de multiplier ces jobs dating de cinq ou dix minutes avec le renouvellement. Cela ne se joue pas sur une expérience ou sur un échec mais sur l'humain.

Je reviens sur le cœur, de la rencontre naissent beaucoup plus de choses. Les tests du quotient émotionnel ou de la culture d'entreprise peuvent-ils résoudre cela ? Je pense que personnellement qu'il faudrait commencer la sélection par ces tests plutôt que par un CV. Je pense que des entreprises préfèrent investir sur le potentiel et sur le talent plutôt que sur le déjà fait, je vais le faire et le reproduire. C'est une conviction profonde. Est-ce la vérité, je ne sais pas.

Amiral Philippe Hello, Directeur, Adjoint du Directeur des ressources humaines du **Ministère de la Défense**

Merci pour cet exposé. Au ministère, nous sommes dans une démarche inverse. Notre préoccupation actuelle est la reconversion. Nous avons toujours été un gros recruteur. Pour autant, notre démarche est inverse par rapport à ce que vous avez présenté. Nous n'avons pas peur des outils digitaux. Nous nous adressons avant tout au cœur, à ceux qui cherchent un système d'adhésion, qui travaille en équipe. Nous prenons ce pari de nous adresser au cœur pour muscler par la suite les bras et éventuellement le cerveau.

Partant de là, nous sommes quand même tributaires du concours et de la rigidité de la fonction publique qui contraint beaucoup nos recrutements. Notre préoccupation concerne les recrutements sur des niches de haute technicité tels que les experts de technologie nucléaire dans les sous-marins, les experts aéronautiques ou développeurs informatiques. Votre société est-elle capable de concevoir la martingale informatique permettant de répondre à ces contraintes pour trouver les trois métiers que j'ai cités notamment aux meilleurs coûts ?

Christophe Catoir, Président du groupe Adecco France

Je vais rester très modeste. Ce sont des compétences assez rares. Je prends l'exemple du numérique qui est typique. Il y a des solutions mais il faut être plusieurs pour les construire. Sur les développeurs, nous avons des pénuries sur le nombre de candidats. La raison est que le codage est rébarbatif. Je caricature un peu. La réponse est qu'il faut bâtir par nous-mêmes les compétences. Pour trouver des réponses, il y a le sujet de l'attractivité et de la pédagogie.

Prenez l'exemple du numérique, pour avoir discuté avec Microsoft, dites gaming et vous aurez plein de candidats. Il faut avoir de la pédagogie sur l'ensemble de l'opportunité que cela représente. Les opportunités de carrière et de salaire sont tout à fait satisfaisantes. La pédagogie permet de faire venir les candidats.

Sur les autres métiers, il faut une collaboration entre l'éducation nationale et les entreprises. Je pense que ce n'est pas perdu. On a une expérimentation sur un modèle s'appelant « cuisine mode d'emploi ». On a enlevé la théorie pour laisser uniquement la pratique en six semaines pour connaître les quarante gestes de la cuisine. Cela ne répond pas à votre problématique nucléaire qui est beaucoup plus pointue. Ces parcours-là s'inscrivent sur des durées beaucoup plus longues, malheureusement la bataille est aussi mondiale. Il y a là une notion d'attractivité à mettre en avant. Il faut peut-être regarder du côté du freelance. Je ne réponds que partiellement mais ce sont des éléments de réponse.

Ghislain Missonnier

La tradition et la spécificité du cercle Humania font que la dernière question posée, le soit par l'intervenant du soir à un DRH tiré au sort.

Ce soir, le DRH choisi est le DRH d'une grande institution financière, très connu, avec **Hervé d'Harcourt**, Directeur stratégie et développement social groupe de **BPCE**

Alors, Christophe Catoir qu'elle est la question que vous n'avez jamais osé poser à un DRH, que vous aimeriez lui énoncer, que vous avez souvent eu envie de formuler. Merci de votre question que vous allez poser ce soir à Hervé d'Harcourt, Directeur stratégie et développement social groupe de BPCE.

Christophe Catoir, Président du groupe Adecco France

Je vais rester dans le sujet du digital qui est très marquant dans le secteur bancaire. La caisse d'épargne a une structure territoriale, comment arrivez-vous à mobiliser des dirigeants qui ont beaucoup de culture territoriale et de personnalités pour réussir à faire bouger votre entreprise toute entière ?

Hervé d'Harcourt, Directeur stratégie et développement social groupe de BPCE

Merci d'abord pour votre intervention passionnante.

Nous avons la particularité il est vrai d'être dans un groupe mutualiste. Il y a beaucoup de valeurs et d'autonomie. Ce n'est effectivement pas le sujet le plus simple. J'ai appris dans ce groupe que parfois le chemin le plus rapide n'est pas toujours le plus court. C'est comme cela qu'on fait, cela nous a permis de lancer la signature électronique du contrat par exemple. D'autres entreprises nous accompagnent, on le déploie sur une année et ensuite, en général, le process devient plus rapide mais c'est vrai que c'est un vrai challenge.

Un grand merci à notre grand témoin, Christophe Catoir, pour son intervention de ce soir autour du thème : **L'impact du digital sur le monde du recrutement, de la mobilité et de ses acteurs : réalité ou utopie ?** (Applaudissements)
.....et à Hervé d'Harcourt qui mérite aussi vos chaleureux applaudissements pour avoir répondu au pied levé à la dernière question ! (Applaudissements)

J'aimerais à nouveau remercier particulièrement nos deux partenaires que sont Jean-Marie Marx de l'Apec (Applaudissements) et Kurt Salmon grâce à qui le débat a eu lieu ce soir (Applaudissements). J'aimerais vous y associer en les applaudissant. (Applaudissements)

Dernière information : Nous aurons notre prochain événement le six juillet avec Carine Chevrier, Déléguée générale à la DGEFP.

Notez bien cette date pour nous retrouver, sur invitation, à 19 heures 15



Vous avez pu remarquer le talent de pédagogue associé à ses convictions de Christophe Catoir. Je vais vous demander un dernier applaudissement chaleureux et nourri pour le remercier. (Applaudissements très nourris)

Merci à tous de votre participation active.
Merci de votre soutien au Cercle Humania.

Bon retour.

Compte rendu du débat - le plus précis possible :

*Aymar Missonnier
Cercle Humania*