UEQG – Épisode 15 : éviter le feeling dans le recrutement, avec Nicolas Galita

Robin Choy

Bonjour tout le monde. Aujourd'hui, je suis avec Nicolas Galita que beaucoup d'entre nous connaissent déjà ici, puisque Nicolas Galita est formateur depuis huit ans à l'École du Recrutement et l'École du Recrutement fait de l'excellent contenu sur le recrutement, que je vous invite à regarder et à écouter. Vous aviez aussi un podcast je crois avant Nicolas, que vous avez suspendu. Donc merci beaucoup d'être là avec moi aujourd'hui et aujourd'hui on va parler ensemble, de recruter au feeling. Qu'est-ce que c'est recruter au feeling ? On entend beaucoup parler du feeling dans le recrutement, la sensation, l'intuition. Est-ce que c'est bien ? Est-ce que c'est pas bien ? Comment est-ce qu'on fait pour s'en affranchir ? Est-ce qu'il faut s'en débarrasser partout ? Merci beaucoup d'être là Nicolas. Est-ce que tu peux commencer par nous en dire un petit peu plus sur toi et sur comment on a choisi ce sujet ? Pour ceux qui ne te connaissent pas encore ou qui te connaissent de loin.

Nicolas Galita

Bonjour à tout le monde et merci Robin pour l'invitation. Petite précision le podcast n'est pas arrêté, c'est juste qu'il sort de manière trop aléatoire, c'est vrai. Et ça fait un moment qu’on n’en a pas sorti, ça devrait revenir. Pour ma part, oui, je suis arrivé dans le monde du recrutement en lançant au tout début mon cabinet en indépendant pour retrouver... comme plein de gens j'étais plutôt sur le métier IT développeur et j'avais dès le début, moi, une affinité plus grande avec le sourcing. Ce n'est pas forcément le cas de plein de gens, plein de gens ont souvent l'affinité inverse. Moi, j'étais très stressé par le concept de l'entretien. J'avais l'impression de décider du destin d'une personne sans avoir vraiment d'éléments concrets. J'avais l'impression justement moi de ne pas avoir le feeling. Les gens me disaient : « Moi je sens les gens. » Et moi je ne sentais pas les gens et du coup j'avais cette frustration de l'entretien. Et c'est que quand j'ai rejoint l'École du Recrutement et que j'ai commencé à découvrir la méthode d'entretien structuré, etc., dont on parlera éventuellement que j'ai

découverts moi, des entretiens qui me stressent beaucoup moins et où je suis beaucoup plus à l'aise pour les faire. Et c'est comme ça que ce sujet m'a a passionné à la base.

Robin Choy

Ok, et dans notre préparation, on parlait justement de... un peu cet héritage qui est beaucoup dans le recrutement, qui est le feeling, il faut le sentir, « moi je suis vraiment très fort en entretien, j'arrive à sentir les gens », d'énormément de biais qu'il y a sur les gens qui sélectionnent dans les cinq sept premières secondes selon l'étude ou les dix premières secondes de l'entretien. Donc est-ce qu'on peut peut-être commencer par dire quelles sont les limites de recruter au feeling ? Est-ce qu'il y a des gros dangers ? Quels sont les dangers ? Et quelles sont les... Tu vois toi, justement dans les interactions que t'as avec les entreprises, avec les gens que tu formes, quels sont les problèmes que tu revois revenir généralement ?

Nicolas Galita

Très bonne question. Régulièrement, les dangers que tu vois, ça va être de recruter des gens qui te correspondent à toi, mais pas forcément à la personne pour qui tu recrutes. Tu vois il y a ce truc de oui bah, t'as trouvé quelqu'un qui a un bon feeling avec toi, mais en fait ce n’est pas pour toi que tu recrutes, tu recrutes toujours pour un manager ou une manager ou un client, une cliente. Donc déjà il y a ce premier petit souci.

Le deuxième ensuite c'est le fait que comme t'as pas évalué sur des critères qui sont directement liés à l'emploi, tu vas avoir une personne qui est peut-être un bon candidat, une bonne candidate, mais qui ne va pas forcément être doué enfin performant à son poste parce qu'il y a des gens c'est des pros de l'entretien. Tu vois le bon candidat, mais pas la bonne recrue. Moi, typiquement tu me laisses n'importe quel... Enfin tu me mets sur n'importe quel métier, tu me laisses préparer, je suis sûr que je rentre n'importe où. Je pourrais rentrer dans un conseiller bancaire, dans n'importe quelle banque, après je serai un cauchemar, mais... Mais je sais comment faire la blague au bon moment, le truc que les recruteurs attendent. J'ai une amie d'ailleurs qui est comme ça. Elle a fait, elle a que 26 ans et elle a fait 24 entretiens dans sa vie. Elle en a réussi 23 et elle change de boîte tous les six mois, tu vois ? Et en fait, à chaque fois qu'elle passe un entretien, les boîtes la veulent à tout prix. Parce qu'en fait, elle est très douée

là-dedans. Sauf que nous on ne cherche pas quelqu'un qui est doué en entretien, on cherche quelqu'un qui est doué... en tous cas en adéquation avec nous.

Et le dernier danger que je vois c'est la discrimination. C'est qu'en fait le... Tu ne vas pas le faire exprès, ce n’est pas une volonté. Mais la plupart du temps quand tu vas recruter au feeling, tu vas te reposer sur ta vision du gendre idéal entre guillemets. Tu vas finir par recruter des gens qui t'ont l'air plus safe, parce que t'as des biais inconscients et ça tu ne fais pas exprès. On le voit dans la recherche d'appartement, c'est exactement ce que les gens font sans le vouloir encore une fois, ce n'est pas volontaire. Et c'est bien du coup de structurer ton approche qui va te permettre aussi de réaliser tes biais. Moi c'est un des trucs que j'ai le plus réalisés en faisant les entretiens structurés, c'est que je connais maintenant mes biais les plus problématiques. Je ne sais pas si je les révèlerai un jour mais... Mais en tout cas, à l'École du Recrutement, mes collègues les connaissent. Du coup, on peut aussi, comme on connaît, ses propres biais, on peut aussi demander à ses collègues de les contrebalancer.

Robin Choy

Ok et les biais, sans parler des tiens, mais les biais que tu vois généralement et qui sont, qui résultent de ce mode d'entretien au feeling... Moi j'ai en tête des gens qui te ressemblent, effectivement : « J'ai un chien, t'as un chien. Bon bah super, on va bien s'entendre, on va bien travailler ensemble. » Sur le sport aussi : « Tiens, toi aussi t'adores dans le foot ? Bon bah génial ! Bienvenue chez nous ! » Les écoles. C'est quoi les autres types de biais que t'as en tête qui sont des biais qui ne sont pas significatifs de la performance ensuite au travail ?

Nicolas Galita

Ben y a un biais du genre. Typiquement, Google a fait une étude qui est sidérante, c'est qu'ils ont demandé à un groupe d'abord de décrire ce qu'était un bon manager, puis à un autre groupe de définir ce qu'étaient les qualités masculines et féminines. Alors les deux groupes sont indépendants, mais quand on regarde les listes qui ont été faites, 71 % des qualités du bon manager sont aussi des qualités qui ont été décrites comme étant des qualités masculines. Alors que pour les qualités féminines, c'est un truc comme - j'ai plus le chiffre - mais 15 %, 10 % mais un chiffre beaucoup moins élevé. Et c'est là que tu te rends compte que sans faire exprès, les gens quand ils décrivent un bon manager, en fait, ils décrivent un homme.

Il y a une autre expérience sur laquelle a écrit ma collègue Tania Ocana - alors l'article n'est pas encore sorti au moment où on enregistre, mais il sortira probablement quand vous l'écouterai - qui est une expérience où ils ont demandé à des participants... Y avait... On faisait semblant qu'on recrutait pour la police et on avait le choix entre soit recruter quelqu'un qui a l'expérience de la rue, tu vois, qui a de la pratique, qui a bien... Mais qui n'a pas beaucoup de connaissances théoriques ou à l'inverse quelqu'un qui aurait beaucoup de connaissances théoriques, mais beaucoup moins d'expérience de la rue. Et pareil, on divise les groupes en quatre groupes : un où c'est un homme qui a des connaissances théoriques, un où c'est un homme qui a des connaissances pratiques, un où c'est une femme théorique et un une femme qui a de la pratique. Et en fait, quand on demande aux gens : quel est le critère important ? Et selon le profil qu'ils ont vu en vrai, en gros, s'ils... Disons que c'est Robin le policier, s'ils voient que Robin il est plutôt avec une grande connaissance théorique, ils vont dire ah ça c'est important pour un policier, d'avoir une grande connaissance théorique. S'ils voient que Robin en fait il a plus de connaissances pratiques, ils vont dire ah non, ce qui est important c'est que... Et en sans s'en rendre compte et comme ils n'ont pas défini critère avant, ils le changent pour correspondre à la personne qui est un homme et qui correspond plus à ce qu'ils imaginent d'un policier.

Robin Choy

Ah oui, c'est intéressant. Donc en fait tu justifies tes biais après coup en disant : « Nous ce qu'on recherche c'est les qualités qui ont été montrées par l'homme. Donc, je ne fais pas de la discrimination, mais c'est juste que je vais recruter cette personne parce qu'elle montre telles qualités », alors que t'as pas défini les qualités.

Nicolas Galita

Tu ne te poses même pas la question en plus, tu ne te poses même pas la question, tu ne t'en rends pas compte. Comme c'est inconscient, ce n'est même pas t'es malveillant, tu ne t'en rends pas compte.

Robin Choy

Il y avait dans notre préparation, il y avait un autre exemple que tu donnais, que je trouve intéressant, qui fait un peu... qui est un peu dans la continuité de ce que tu disais sur ta copine qui a passé 26 entretiens et qui en a eu 25, qui est qu'on... quand on recrute au feeling, on a tendance à évaluer la capacité à réussir un entretien. Et de manière générale, on a aussi tendance à évaluer des capacités qui sont plutôt des capacités ou des compétences de commerciaux. Bizarrement, en fait, par défaut, si t'as pas de schéma mental de la personne que tu vas recruter, bah tu vas lui plaquer un peu des compétences de commerciaux. Est-ce que tu peux nous en dire un peu plus sur... développer un peu cette idée-là ?

Nicolas Galita

Oui, c'est une idée sur laquelle je suis en train de travailler en ce moment, sur le fait que quand tu n'as pas de critère prédéfini, tu as tendance à te calquer sur une personnalité socialement désirable en fait. Donc quelqu'un qui est plutôt extraverti, avec un mec qui va te serrer la main avec enthousiasme, quelqu'un qui va faire des blagues, voilà ce genre de choses qui nous séduit en termes de sociabilité, mais qui n'a pas forcément d'impact sur le job. Et c'est ce que j'ai appelé vulgairement les commerciaux. D'ailleurs, c'est marrant, quand tu fais... Pour les gens qui nous écoutent, qui font des entretiens avec des commerciaux, moi c'est les plus durs. J'en ai fait pas mal pour l'École du Recrutement. À chaque fois je passe un bon moment. En fait, c'est ça c'est horrible parce que je passe un bon moment, du coup j'ai envie de dire oui et sans structure, bah forcément tu ne sais pas comment trancher parce qu'en fait t'as pas de critères définis. J'avais pareil chez un client, dans une annonce, c'était pour une assistante de gestion je crois, un assistant/une assistante de gestion où il disait la personne doit être dynamique. Et je leur demande : « Pourquoi dynamique ? » Et ils buguent et ils me disent : « Ah ouais j'avoue, ce n’est pas directement lié à l'emploi. » Donc vraiment, quand tu ne lies pas directement à l'emploi, tu finis par tomber sur quelqu'un de socialement désirable.

Robin Choy

Et d'ailleurs, si on reprend, il faudrait faire l'expérience, mais si on reprend l'intégralité des offres d'emploi qui sont publiées en France, je pense que dans 90-95 % des cas, on retrouve les mêmes qualités qui sont : dynamiques, force de proposition qui... t'as pas forcément besoin d'avoir ça. Alors déjà d'une part, qu'est-ce que ça veut dire exactement ? Et ensuite, d'autre

part, c'est des qualités qu'on met par défaut dans des offres sans vraiment y réfléchir ou sans même les challenger quoi.

Nicolas Galita

Ouais, c'est clair. J'avais une cliente qui avait fait cette expérience de masquer le... Tu sais, de faire un blind test, de changer le nom, de faire croire à son manager que c'était une annonce de chez eux. Alors qu'en fait elle avait pris l'annonce d'un concurrent et il y avait vu que du feu. Pour dire : « Tu vois il faut peut-être qu'on essaye de se démarquer dans les annonces. » Mais oui, 90 % des annonces, en fait c'est les mêmes, avec les mêmes qualités parce qu'on ne réfléchit pas le critère vraiment directement lié à l'emploi.

Robin Choy

Et il y a énormément d'endroits en fait qu'on peut challenger comme ça. Pareil, sur la connaissance de la langue par exemple, sur... On sait le type de formation, est-ce que c'est vraiment important que la personne ait fait un master deux sur ce job ? C'est quoi les autres points d'attention où tu dis par défaut, sans même y réfléchir, on reprend ces critères ? Oui voilà sans y réfléchir parce qu'on se dit : « J'ai l'intuition que c'est ça qui fonctionne. »

Nicolas Galita

Bon déjà t'as fait un bon balayage. En France... Et c'est très franco-français. J'ai parlé avec un Québécois tout à l'heure qui me disait qu'il était choqué à quel point en France les gens se basaient sur l'école alors qu'il n'y a pas cette notion au Québec de... Même 20 ans après, on va regarder quelle grande école t'as fait. Donc t'as l'école. T'as ce qu'on disait l'extraversion, dynamique, ponctualité, mais de manière générale, un petit test que je propose aux gens pour savoir si le critère il est bon, c'est : « Est-ce que je suis capable de raconter une anecdote réelle, et non pas une histoire que je projette, une anecdote réelle où le critère en question a eu un impact significatif sur l'emploi ? » Donc tu vois si je prends par exemple, je veux quelqu'un qui soit dynamique. Ok, raconte-moi sur ce poste quelqu'un qui, parce qu'il était dynamique, c'était génial, ou à l'inverse quelqu'un qui parce qu’il n’était pas dynamique. Et là tu vois, j'avais posé cette question-là chez un client qui m'avait répondu : « Ben nous on a des gens qui sont au contact direct du client, on a besoin qu'il ait le sens commercial. » J'ai dit : « Ah d'accord, ce que

tu veux dire du coup, dans ce cas-là, c'est le sens commercial, c'est ça que tu appelles dynamique ? »

Donc l'avantage de procéder par cette méthode qui s'appelle la méthode des incidents critiques, c'est que, un : tu vas avoir un critère directement lié à l'emploi déjà. Et deux : quand la personne en face de toi elle va cheminer, tu vas être capable de challenger ce qu'elle dit. Si quelqu'un te dit juste dynamique, tu ne peux pas trop débattre avec elle. Quelqu'un te dit dynamique, ça veut dire ça, ça, ça, parce qu'il s'est passé ça, ça, ça. Tu diras : « Ah oui mais t'es sûr que ça, ça ne veut pas dire plutôt ça ? » Et vous pouvez engager un vrai ping-pong intellectuel, ce qui est fondamental parce que quand t'es recruteur recruteuse, comme t'as pas fait le métier, bah t'as besoin de pouvoir avoir des billes pour challenger.

Robin Choy

Ça c'est la méthode des incidents... Non, comment tu disais ? Incidents critiques ?

Nicolas Galita

Ça s'appelle la méthode des incidents critiques qui est un des grands piliers de l'entretien structuré. Ça consiste à demander à quelqu'un : « Raconte-moi une anecdote où un salarié, une salariée a été particulièrement performante ou au contraire a été particulièrement non performante. Et raconte-moi quel était le contexte, quels ont été les comportements, les actions et à quel résultat ça a débouché ? » Et tu poses ça environ cinq, six fois à ton manager. Tu lui demandes trois histoires positives, trois négatives par exemple hein, c'est qu'un exemple. En tout cas, cinq, six, sept histoires pour avoir de la matière et de ces histoires, tu vas déduire le critère. Alors là, moi j'ai fait l'inverse. J'ai pris un critère et pour vérifier s'il marchait, j'ai demandé à ce qu'on me raconte un incident critique. Normalement la méthode, c'est plutôt je vais te voir toi Robin, je te dis : « Voilà, tu veux recruter ton collègue à telle fonction, raconte-moi, selon toi, trois anecdotes, où ça s'est bien passé... » Voilà, et là tu vas me décrire des histoires et c'est moi qui vais déduire les critères.

Robin Choy

Ok donc là, on commence à toucher du doigt un peu comment est-ce qu'on fait pour s'affranchir du recrutement au feeling et comment est-ce qu'on fait pour aller au-delà ? Et peut-être un dernier point avant d'aller dessus, il y a récemment il y a eu un podcast avec un entrepreneur français qui disait : « Alors moi je recrute uniquement des gens qui ont fait HEC. » Et ça a un peu... Essentiellement des gens qui ont fait HEC. Ça a un peu fait un mauvais buzz, à juste titre. En particulier, ce qui était intéressant c'est qu'en regardant cette personne, elle avait fait la fac, elle n'avait pas fait HEC. Donc en fait il y a un autre biais qui est, il y a le biais de similarité, c'est-à-dire je veux recruter des gens qui sont comme moi. Et puis il y a le biais d'une forme d'admiration ou de déformation qui est : « Je n'ai pas fait ça, mais je veux avoir des gens qui ont absolument fait ça. » Et d'ailleurs, on le retrouve souvent sur : « Je veux avoir quelqu'un qui est dynamique et qui a fait une grande école alors que moi je suis apathique et je n'ai pas fait de grande école. » Et pour autant je peux très bien performer dans mon job parce que... Il y a effectivement ce que tu dis. Et même sur les profils de sales, de commerciaux qu'on imagine, on imagine souvent l'extraversion, on imagine souvent le dynamisme, on imagine plein de choses. Mais les meilleurs commerciaux ne sont pas forcément les plus extravertis, ne sont pas forcément les plus dynamiques, et je me demande même si ça a simplement un impact sur la performance d'un commercial. Et c'est intéressant de le mesurer quoi.

Nicolas Galita

Ah ben ça a été mesuré, ça a été mesuré. Alors, je ne l'ai pas par cœur. C'est ma collègue Tania qui la connaît mieux. Mais de résumé, de ce que je me rappelle, c'est les meilleurs commerciaux sont ce qu'on appelle les ambivertis, des gens qui sont entre... Alors, pas exactement entre les deux, un peu plus côté extraverti qu'introverti, mais quand même plutôt middle. Parce que trop extraverti, tu risques de ne pas avoir assez de rigueur pour le suivi et trop introverti, trop compliqué de faire des calls, etc. Donc en fait, l'extraversion n'est pas si... Là tout à l'heure j'ai dit un profil commercial par caricature, en vrai de vrai, même pour le poste de commercial en vrai il faut interroger ces critères.

Robin Choy

Ok. Et si alors je mets un petit point d'autopromotion pour le podcast. Mais il y a un autre épisode avec Judith Tripard qui couvre uniquement les biais qui est intéressant. Donc si ce sujet vous intéresse, écoutez, c'est la formation que Judith fait en interne à son équipe et qu'elle a

accepté de diffuser à l'intégralité des gens qui écoutent. Donc elle est... Un très bon épisode. Je vous encourage à l'écouter et avant de passer du coup plus de temps sur les biais, sur les limites, je pense qu'on a bien compris les limites qui sont finalement recruter une personne, non pas parce qu'elle sera performante dans le rôle, mais parce qu'elle a été performante en entretien. Comment est-ce qu'on fait maintenant ? Donc on a parlé plusieurs fois des entretiens structurés. Quelles sont les techniques qui permettent de justement limiter ce recrutement au feeling ? Et comment est-ce qu'on s'affranchit du feeling dans le recrutement ?

Nicolas Galita

Bah déjà, première chose que tu fais, c'est, je l'ai déjà dit, fixer des critères directement liés à l'emploi. Tu vois au-delà de... Je sais que faire un entretien avec une trame, etc., ça peut être lourd quand tu ne l’as jamais fait. Déjà, première chose prendre tous les critères... Déjà voir si t'as des critères parce qu'en fait plein de gens n'ont pas de critère. Il y a une analogie que j'adore prendre c'est tu sais l'émission Stéphane Plaza, Recherche appartement ou maison, ça me fait rigoler à chaque fois que je regarde. Il y a toujours des gens qui n'ont pas vraiment de critères et du coup ils répondent : « On veut un bien atypique. » Je ne sais pas trop ce que ça veut dire. Du coup il va prendre une péniche, il leur montre une péniche et les gens huit fois sur dix ils buguent en disant : « Non une péniche c'est trop chelou. » Et il dit : « Bah du coup dites-moi des vrais critères. » Et en fait déjà première chose, est-ce que t'as vraiment des critères ? Est-ce que tu as vraiment des critères ?

Une fois que t'as répondu à cette question, est-ce que tes critères sont directement liés à l'emploi ? Et pour ce faire, le test comme on vient de dire incident critique, essayer de réfléchir à dans quels cas ça peut avoir un impact direct sur l'emploi. Déjà une fois que tu as fait ça, c'est déjà pas mal pour éviter de passer à côté. Sachant que, c'est hyper important, tes critères, ils peuvent quand même être liés à la personnalité. Parfois, quand on parle d'entretien structuré, les gens se disent c'est forcément des entretiens sur les compétences métiers, or ça peut être aussi des compétences de juste : ok, est-ce que la personne va être en adéquation entre sa personnalité et la culture de l'entreprise ? Si jamais tu me dis, je prends un truc très bête, nous à l'École du Recrutement comme critère qu'on met c'est on veut des gens qui aient le goût de l'apprentissage. Des gens qui aient le goût de l'apprentissage, c'est un élément plutôt culturel. Parce qu'on est une école, on considère que bah même quelqu'un qui est commercial

justement chez nous doit avoir ce goût de la pédagogie. Et donc tu vois, ce n’est pas forcément une compétence métier en tant que telle, c'est qu'est-ce qu'il faut pour réussir à l'École du Recrutement ? Donc voilà, se poser sur un critère directement lié à l'emploi. Mais quand je dis directement lié à l'emploi, c'est directement lié à l'emploi dans le contexte de ta boîte. Si jamais tu te rends compte que l'apprentissage c'est important, tu vas le mettre. Mais faut que ça ait un lien.

J'étais pareil en formation avec une cliente où elle me disait moi je regarde chez tout le monde la remise en question, qui en vrai est liée avec le critère de l'apprentissage. Et je lui disais : « Mais pour quel poste « Et elle me disait des postes et je disais : « Mais je ne vois pas le rapport. » Surtout qu'en plus elle était en cabinet, ce n’est pas pour elle c'est un cabinet pour les clients, je lui disais : « Mais peut-être qu'il y a des clients, où on n’a pas besoin en fait d'avoir cette ouverture. » Donc voilà, toujours se rappeler qu'il faut une adéquation.

Parce qu'en plus le danger c'est que si tu oublies cette dimension d'adéquation, ça veut dire que sans faire exprès, et j'insiste sur ce sans faire exprès, les gens ne font pas exprès de faire ça, mais sans faire exprès, tu barres la route à une catégorie de personnes. C'est à dire que si tu dis : « Je veux que des gens ponctuels. » Ça veut dire que tous les gens pas ponctuels, ils sont au chômage du coup ? Qu'est-ce qu'on fait d'eux ? Tu vois. Je veux des gens qui ont une bonne orthographe. Bah du coup les gens qui sont dyslexiques, ils sont au chômage ? Tu vois, sans t'en rendre compte en fait, si tu poses des critères comme ça, qui ne sont pas directement liés au contexte et si tu oublies qu'en fait il n'y a pas de critère supérieur à un autre, il y a juste des critères adaptés à un contexte, tu risques d'avoir un processus injuste. Tu vois ? Rien que ça. En vrai le... T'as déjà fait une grande partie du chemin.

Et après dernière méthode que tu peux utiliser, c'est demander à des collègues en vrai, te mettre à plusieurs. Moi je me rends compte qu'en fait... je dis « je » mais en fait c'est aussi des études qui le montrent. Quand tu impliques plusieurs personnes dans la décision, les biais des uns, des unes, des autres ont tendance à se compenser. Tu vois là où moi je vais avoir un problème avec tel ou tel type de personnes, Marion ne va pas voir ce problème-là et vice versa. Et donc on va essayer de se couvrir, même s’il est évidemment impossible de supprimer ces biais entièrement, mais tu peux essayer de compenser en étant plusieurs dans la décision.

Robin Choy

Et le fait de faire ça, quelles sont les... Est-ce que d'ailleurs on a réussi à avoir des bénéfices chiffrés, tu vois d'entreprises qui mettaient en place des entretiens structurés ? Est-ce qu'il y a une manière de mesurer le résultat ? Tu vois de de cette approche beaucoup plus processée.

Nicolas Galita

Le résultat il est mesuré, il est mesuré, alors il n'est pas mesuré sur la diversité, il est mesuré sur la performance, sur la capacité à prédire la performance. Où tu vois que systématiquement les entretiens structurés ont deux fois plus de productivité que les entretiens non structurés. Alors j'ai plus les chiffres par cœur pour les gens que ça intéresse, tapez « Hunter et Schmidt » dans Google « recherche entretien structuré », vous le retrouverez. Alors, c'est un truc hyper dense.

Robin Choy

Alors, qu'est-ce qu'il faut taper ?

Nicolas Galita

Hunter, H-U-N-T-E-R, je pense. Et Schmidt, S-C-H-M-I-D-T, je dirais et tu tapes « entretien structuré » derrière, enfin « structured interview » plutôt. Et tu vas retrouver l'étude. En fait c'est plus prédictif, mais pour une raison en vrai qui tombe sous le sens, puisque tu cherches quelque chose à mesurer, eh bien c'est plus simple de le mesurer. Là où en entretien non-structuré, je dirais par exemple je ne sais pas... Je dis : « Vas-y Robin, donne-moi ta plus grande qualité. » Imagine, tu me réponds : « Ma plus grande qualité c'est, je ne sais pas, la rigueur », et que la rigueur ce n'est pas une compétence nécessaire pour rentrer chez l'École du Recrutement, j'ai perdu mon temps en fait. Donc l'important dans la structure, c'est que je vais être capable de dire : « Ok, je vais mesurer précisément telle chose, je vais demander à la personne de me parler de telle chose, c'est sur ça que je vais la mesurer. » Et étonnamment ça a un meilleur impact derrière.

Robin Choy

Ok, je suis en train de lire l'article. Effectivement, je mettrai le lien en description de l'épisode.

Nicolas Galita

Et il a été remis à jour récemment, mais j'ai oublié le nom de l'étude remise à jour. Faudra que je te le retrouve si tu veux après.

Robin Choy

Et il s'agit en fait de deux personnes, Frank Schmidt et John Hunter pour la... Voilà.

Nicolas Galita

Ah oui pardon, quand je dis Hunter et Schmidt ce n’est pas une personne, c'est deux personnes différentes.

Robin Choy

Ok, donc en fait l'intérêt principal, et c'est ça qui est intéressant, ce n’est pas simplement la diversité, ce n’est pas simplement l'inclusivité et ouvrir des opportunités professionnelles à d'autres personnes, ce qui est très important, qui est critique dans une entreprise et qui est aussi le rôle un peu social de l'entreprise, je pense par certains aspects. Mais c'est aussi simplement la performance de l'entreprise. Parce que si sur une entreprise de 1000 personnes ou même de 100 ou de 10 en fait, chaque personne a un impact, si tu arrives à avoir des gens qui sont vraiment performants dans leur job et qui sont à 50 % plus performants, à l'échelle d'une entreprise, c'est un impact qui est colossal. Donc, ça vaut le coup d'investir du temps dans définir ça.

Nicolas Galita

Et diminuer le turn over aussi. Ouais.

Robin Choy

Et est-ce que ça c'est un travail qui se fait, où on doit repartir de zéro à chaque nouveau poste ? Ou il y a une sorte de trame commune qu'on peut garder pour l'entreprise ? Toi, tu donnais des

exemples de critères qui étaient importants pour réussir à l'École du Recrutement dans tous les postes. Donc vous c'était l'ouverture à l'apprentissage, le goût de l'apprentissage. Voilà, est-ce que tu dois repartir de zéro à chaque fois ou est-ce que tu as une espèce de trame principale que tu adaptes ? Et d'ailleurs est-ce que tu l'adaptes à chaque poste ?

Nicolas Galita

En fait, on a deux choses. On a une partie où on va évaluer plutôt les compétences de personnalité, l'adaptation à la culture qui d'ailleurs, pareil, toujours ma collègue Tania Ocana qui m'a envoyé une autre étude qui montrait que la partie où t'évalues la personnalité, ça ne prédit pas vraiment la performance, ça ne prédit pas autant la performance qu'on pensait, par contre ça prédit bien le turn over, le fait que... et la satisfaction au travail. Donc le fait que la personne ne va pas souffrir en étant chez toi et qu'elle ne va pas partir, en tout cas pas trop tôt. Donc cette partie-là qui est la culture, elle est évaluée de la même manière à chaque fois, parce que la boîte c'est la même. Donc on a... Et puis c'est une petite boîte. Je pense que, tu vois on est treize, quatorze personnes, enfin on est quatorze personnes exactement au moment où je parle. Je serais une boîte plus grosse, probablement que j'adapterais un petit peu parce qu'à chaque manager, chaque équipe, chaque département a probablement des sous-cultures, mais en tout cas t'as un invariant qui est la culture et après t'as la variable du poste. Typiquement pour nous, pour les commerciaux on a une trame, elle ne change jamais. Après pareil, comme on est une petite boîte, on ne la change pas. Une boîte plus grosse comme Google qui s'est mis aux entretiens structurés, ils changent régulièrement leur trame de questions parce que c'est une boîte où il y a tellement de gens qui passent les entretiens qu'au final la trame, elle se fait, elle se fait... Enfin les gens connaissent la trame et ils se la partagent sur les forums. Donc régulièrement ils vont changer les trames. Donc ouais, t'as ce petit travail-là à faire en amont, mais généralement, une fois qu'il est fait, t'as déjà une grosse... Enfin, t'es relax pour un bon moment.

Robin Choy

Ok, et votre trame il y a combien de critères dedans ? Par exemple en commercial à l'École du Recrutement, il y a combien de critères ?

Nicolas Galita

Il doit y avoir quatre critères que je ne connais pas par cœur, parce ce n’est pas moi qui les recrute. Mais il doit y avoir dans les critères savoir faire passer une émotion. Parce qu'on est une marque un peu une brand love, tu vois, les gens ils aiment bien la marque, etc. Donc il nous faut des commerciaux aussi qui soient capables de faire passer l'émotion quand ils vendent. On a savoir dire non à un client parce qu'on préfère moins vendre, mais vendre aux personnes qui vont vraiment apprécier le produit, plutôt que vendre en masse. Et après il y a deux autres critères dont je me rappelle plus, mais il y a quatre critères.

Robin Choy

Et à chaque fois les critères c'est du oui non ? C'est une réponse de 0 à 5 ou de 0 à 10 ? Comment est-ce que vous évaluez ? C'est quoi concrètement le...

Nicolas Galita

À chaque fois c'est 0 à 5, à chaque fois de 0 à 5. Je vais te poser une question soit situationnelle, c'est-à-dire je te montre une situation, je te dis : « Voilà, imagine que tu sois avec telle cliente, tel client, il s'est passé ça, ça, ça, boum boum boum. Comment tu réagis ? » Ça c'est ce qu'on appelle une question situationnelle. Soit c'est une question comportementale. Imaginons que je veux évaluer la capacité d'un commercial à... ou d'une commerciale, à savoir dire non. Je peux lui dire : « Raconte-moi une fois où tu as eu un client qui a demandé quelque chose qui n'était pas exactement ce que tu proposais, comment t'as réagi ? Qu'est-ce que tu as fait ? Raconte-moi. » Et de cette réponse, je vais pouvoir noter entre zéro et cinq la capacité de la personne à dire non.

Robin Choy

D'accord. Et ensuite, est-ce que tu mets à chaque note, est-ce que tu détailles ? Ou est-ce que tu mets juste la note ? Est-ce que tu mets : lui c'est un quatre ou est-ce que tu mets en quatre, plus une petite explication à côté qui dit ben voilà, moi j'explique...

Nicolas Galita

Il faut absolument expliquer, parce que ça permet... Parce que vu qu’un des... On ne l’a pas dit, enfin on l'a dit un peu en filigrane, mais un des impératifs de la méthode c'est d'être plusieurs dans la décision à être impliqués. Donc si tu veux impliquer plusieurs personnes, il faut un compte rendu et il faut que les gens, les autres pour te challenger soient capables de voir comment tu es arrivé à cette décision. Donc tu as besoin après chaque note, à côté de chaque note, de dire... Déjà prendre des notes de ce que la personne a répondu, en résumé : elle a répondu ça, ça, ça et après commentaire, « Je pense que ça, ça, ça ça, c'est pour ça que je mets telle note. »

Robin Choy

D'accord, on fait pareil note de 0 à 5. Et ensuite une phrase qui explique, qui détaille. Sur recruter au feeling, qu'est-ce que tu penses de la prise de références auprès d'un ancien employeur ou auprès d'un collègue ?

Nicolas Galita

Ben justement, dans Hunter et Schmidt, l'étude, on te montre que ce n’est pas très prédictif. Je crois que c'est un truc comme 3 % de prédictivité. Pour une raison qui est simple, c'est que déjà tu dois demander aux gens leur accord pour avoir une référence. Si tu le fais dans les règles... enfin si tu le fais de manière légale, parce que t'as pas le droit de le faire autrement.

Robin Choy

C'est quand même important, prenons le temps de passer dessus parce que j'ai l'impression que ce n’est pas évident pour tout le monde. Mais faire une prise de référence sans demander l'accord du candidat ou de la candidate, c'est illégal en France.

Nicolas Galita

En France, tu dois... ce n’est pas le cas aux Etats-Unis, mais en France tu dois demander à la personne de te donner les références et la prévenir que potentiellement tu vas faire une prise de référence. Et c'est rarement très prédictif parce que les gens, en fait, ils ne savent pas trop comment se positionner, ils sont un peu gênés. C'est rare qu'ils disent la vérité. Enfin tu vois,

c'est compliqué. Et en plus de ça, l'autre problème de la prise de références, c'est que le passé ne prédisant pas forcément l'avenir, une personne qui va être bien dans un environnement ne sera pas forcément bien dans le tien et puis vice versa une personne qui était mauvaise dans un environnement, ne sera pas forcément mauvaise dans le tien. Donc je ne dis pas que c'est inutile, ça peut servir. Attention, simplement à pas tout faire reposer là-dessus.

Robin Choy

Il y a un autre, un autre effet que je vois, et en tout cas nous c'est clairement notre sujet, c'est que comme ça arrive à la toute fin de l'entretien, puisqu'il faut avoir l'accord de la personne, tu fais rarement la prise de références au tout début, finalement t'as déjà un peu pris ta décision et donc la prise de références, enfin je sais que nous jamais une prise de références n'a changé notre décision finale quoi, que ce soit dans un sens ou dans l'autre.

Nicolas Galita

Oui, c'est très courant et c'est valable du coup pour toutes les... Remarque valable pour toutes les méthodes d'évaluation. Si tu te rends compte dans ton process qu'il y a une étape qui donne toujours la même solution, enfin qui donne... qui ne change jamais la décision, il faut l'enlever.

Robin Choy

C'est un bon point ouais. Et tout... Alors, toutes nos discussions là c'est sur se débarrasser un petit peu du feeling, se débarrasser de cet aspect humain pour avoir un objectif final qui est d'augmenter la performance de l'entreprise et, tu vois, de manière caricaturale la profitabilité de l'entreprise et le chiffre d'affaires. On en perd quand même un aspect qui peut être parfois : j'ai envie de recruter cette personne, pas parce qu'elle sera la plus performante au travail, peut-être qu'elle sera 10 % moins performante, mais elle va me permettre d'être moi-même plus épanoui, plus heureux parce que j'ai un bon fit. Quelle est la... Qu'est-ce que t'en penses de ça ? Comment est-ce que tu... Comment est-ce que tu vois ce point-là ? Et ensuite la continuité de la discussion c'est : est-ce qu'il faut absolument se débarrasser de l'humain partout ou est-ce qu'il faut absolument se débarrasser complètement du feeling dans le recrutement ?

Nicolas Galita

Alors ouais, t'as besoin d'avoir un fit avec les gens. Après t'as besoin d'avoir un fit quand t'es manager. Parce que quand t'es recruteur, recruteuse, encore une fois, tu ne vas pas travailler avec la personne. Donc il faut aussi toujours se rappeler que parfois c'est compliqué de recruter pour des équipes qui n'ont pas la même personnalité que toi. Tu vois, si je prends une caricature, genre développeur, ils ne vont pas avoir forcément les mêmes éléments de personnalité que toi en tant que recruteur, recruteuse et donc peut-être que ce qui va leur plaire n'est pas la même chose que toi, donc t'as pas... Voilà.

En revanche, une question qui est importante, c'est oui dans ton... Une fois que t'as mis tes seuils dans l'évaluation, tu peux aussi te dire que n'importe quel entretien, même structuré, ne prédit jamais à 100 % la performance. Et donc tu vas prendre la personne, tu peux te dire : « Ok, sur les dix candidats que j'ai vus, il y en a trois qui obéissent au minimum de ce qu'on veut en termes des critères évalués. Et parmi les trois, je me permets de choisir pas forcément celui qui a la meilleure note, mais celui avec qui j'ai eu la meilleure impression. » Tu pourrais, tu vois, essayer de limiter comme ça.

Et autre truc hyper important, c'est que quand je ne dis pas de feeling, je ne dis pas de feeling dans l'évaluation en tant que telle, au moment d'évaluer. Il y a un article qui est sorti il n’y a pas longtemps là, qui est que, on fait l'inverse de ce qu'on devrait faire dans la mesure où on est très froid dans les approches et dans la séduction et très chaud entre guillemets dans l'évaluation. Là où moi je préconise l'inverse, c'est d'être très chaud dans l'approche, les annonces et très froid dans l'évaluation. C'est à dire qu'on va mettre plus d'émotion dans les annonces. On le disait les annonces, elles se ressemblent toutes, elles sont ennuyantes et il y a moyen de mettre de l'authenticité. Pas forcément du fun. Parfois, quand je dis ça, les gens me disent : « On n'est pas des start-ups. » Non mais t'es pas une start-up, mais t'es quand même quelqu'un en fait, t'es une entreprise, donc t'as forcément des valeurs différentes de l'entreprise d'à côté et donc montre tes valeurs, montre qui tu es sans vouloir te travestir. Parce qu'un truc qui est très paradoxal quand tu dis aux gens d'essayer de se démarquer, ils copient d'autres gens. Non, ne copie pas d'autres gens, juste sois toi-même en tant qu'entreprise. Pareil dans l'approche, essaye d'approcher les gens et de ne pas parler en langue de bois et d'amener de l'humanité dans les approches. Pareil en entretien, parce qu'en entretien, il y a deux phases : il y a une phase de séduction et une phase d'évaluation.

Donc ça dépend à quel moment tu es dans l'entretien. Dans la phase de séduction, tu peux te permettre de mettre du feeling, de parler avec la personne. C'est juste que tu t'interdis de te servir de cette partie-là comme évaluation. Et donc, tu vas te contenter, tu vas t'obstiner à n'évaluer que les critères que t'avais définis, en tout cas pendant la phase d'évaluation. Et après quand tu prends ta décision, tu peux ramener tes... les autres éléments de la discussion. C'est un peu tu vois l'idée de suspendre ton feeling pendant la décision. Si je fais un parallèle un peu foireux, tu vois quand tu es juge, je pense qu'il y a ça. T'es juge, peut-être qu'il y a un cas où l'affaire criminelle ça te touche parce que ça aurait pu être ta fille ou je ne sais pas quoi, ça résonne en toi ? Tu vas suspendre ça un petit moment pour rendre ton verdict et puis après tu n'as pas pour autant perdu à jamais ton humanité.

Robin Choy

Ok, donc pas complètement se débarrasser du feeling, le garder, mais faire l'inverse de ce qu'on fait aujourd'hui, c'est-à-dire au lieu de garder le feeling dans l'évaluation, le mettre plutôt dans l'approche, dans le contact et essayer d'être le plus objectif possible. Super !

Nicolas Galita

Mais pareil dans la manière dont t'accueilles les gens, dont tu les reçois chez toi, leur donner, tu vois, leur donner un verre d'eau, faire un peu la discussion. Tu vois des trucs tout bêtes mais être certain qu'il y ait une horloge dans la salle pour que la personne voit le temps, tous ces trucs qui sont des petites attentions que tu peux toi amener.

Robin Choy

Ok, génial. Et je vois aussi que t'as écrit un article du coup sur quand utiliser le feeling dans le recrutement, qui a été publié le 29 septembre 2022.

Nicolas Galita

Ouais, c'est de lui dont je parle.

Robin Choy

Donc j'encourage tout le monde à aller lire cet article et de manière générale à lire le blog de l'École du Recrutement. Alors c'est simple, pour vous trouver, c'est l'École du Recrutement point fr, et ensuite blog. Donc on continuera à te suivre. Merci pour ton intervention Nicolas et pour cette discussion.

Nicolas Galita

Merci pour l'invitation !