

## **Recrutement Appréciatif**

### **« Quand le recrutement by-IA s'enrichit de l'AI »**

avec la contribution de G. Laurie (Kedge business school) et S. Boutet (Fabrique Spinoza)  
• World Appreciative Inquiry Conference – mars 2019 •

Dans l'encyclopédie des Ressources Humaines, au chapitre « recrutement », il y a eu l'époque de la grapho, celle de la psycho-morpho, de l'astro, de l'entretien co ... Aujourd'hui, le temps est à la techno !

**Changement de paradigme ?**

De nombreux candidats se sont acharnés à établir des CV et rédiger des lettres de motivation en usant du bon mot. Aujourd'hui, ils adressent au recruteur le lien de leur profils LinkedIn ou Facebook !

**Changement de paradigme ?**

Parler de son parcours professionnel et de ses compétences constituait il y a encore peu l'essentiel de l'entretien de recrutement. Les candidats d'aujourd'hui veulent aussi démontrer la valeur de leurs talents à l'occasion de serious games, d'hackatons ou autres dispositifs de sélection communautaires, innovants et connectés !

**Changement de paradigme ?**

Dans le même temps, certains inconditionnels de la relation continuent de faire confiance à leur pif et se fier à leur intuition tandis que d'autres décortiquent tout dans le détail pour finalement revenir à leur fameuse « première impression », fidèles au vieil adage : « on n'a pas deux fois l'occasion de faire une bonne première impression ».

**Changement de paradigme ?**

Quoiqu'il en soit, le recrutement continue de mobiliser une forte attention, une énergie et des moyens considérables de la part des entreprises et des candidats. Les approches en sont tout aussi variées que le sont les recruteurs (ou leurs croyances) et les talentueux futurs coéquipiers (ou leurs croyances).

Chacun cherche en fait la meilleure équation pour s'engager dans une expérience exceptionnelle, durable, épanouissante et ayant du sens.

L'Intelligence Artificielle (IA) est-elle le moyen d'y parvenir ?

Nombreux sont les articles et autres billets d'humeur qui vantent les mérites du Big-Data et de l'IA pour y réussir tout en garantissant aux candidats une expérience extraordinaire de l'entreprise.

Si, effectivement, les algorithmes permettent d'affiner la rédaction d'un cahier des charges, d'optimiser le temps consacré à la présélection des profils, de faciliter le matching des compétences recherchées avec les talents des candidats, ..., l'IA garantit-elle pour autant une expérience humaine exceptionnelle dont chacun peut être fier ?

En ciblant les recherches avec des critères précis, les algorithmes permettent d'élargir le champ des possibles en mettant la compétence au cœur des processus de sélection pour imaginer sa transférabilité d'une situation professionnelle à une autre.

Grâce à ces algorithmes, le responsable du recrutement peut avoir accès à une plus grande diversité de profils avec la conviction ou, a minima l'intuition, d'une présélection plus efficace, objective, rationnelle et dépourvue de discrimination en raison du sexe, de l'âge, des origines etc.

En ayant automatisé tout ce qui peut l'être, il peut ainsi se concentrer sur son cœur de métier : l'humain.

En réalité, l'IA ne va remplacer ni l'intuition des recruteurs, ni l'autorité des managers. Bien utilisée, elle va au contraire fluidifier le travail de chacun. Le couple homme-machine peut ainsi fonctionner dans un subtil mode collaboratif où personne ne s'abandonne plus à la puissance de calcul d'une machine, supposée dépourvue d'âme et d'humanité, qu'à l'irrationalité du choix humain.

Le recrutement by-IA serait ainsi LA solution !

Et pourtant, subsistent toujours des situations qui ne permettent pas la rencontre improbable d'un projet d'entreprise et d'un parcours individuel et qui laissent un sentiment pénible et désagréable d'un entretien pour rien !

Les facteurs déterminants d'un recrutement réussi se trouveraient-ils ailleurs que dans les algorithmes du Big-Data et l'expérience évaluative des recruteurs ? Pourrait-il y avoir une voie à explorer qui permettrait d'engager chacun dans un projet collaboratif positif et durable ? Comment faire de la réalité du recrutement une « réalité authentiquement et humainement augmentée » ?

L'Appreciative Inquiry (AI) peut assurément contribuer à répondre à ce formidable défi parce qu'elle

- permet une vision attractive et partagée par tous du futur
- met en mouvement les équipes pour passer du rêve à la réalité
- recherche et mobilise les forces de chacun pour réussir dès l'émergence du projet de recrutement
- s'ancre dans un dialogue constant et positif qui va au-delà de l'apparente évidence des préjugés
- aligne tous les acteurs du projet sur une même idée de la performance et de la réussite
- permet l'innovation dans les pratiques professionnelles
- porte le regard sur ce qui anime les personnes lorsqu'elles sont au meilleur d'elles-mêmes
- renforce les postures et les attitudes de confiance et de reconnaissance

Ce changement de paradigme peut être concrètement visible dès les premiers échanges en équipe autour du projet de recrutement, d'une part, et avec les candidats, d'autre part, et ainsi venir nourrir les trois dimensions constitutives d'une expérience enthousiasmante : émotionnelle (un processus de recrutement qui génère des émotions positives), cognitive (des échanges authentiques et pas de fausses promesses), aspirationnelle (une connexion au sens pour soutenir le sentiment d'appartenance et l'engagement).

Au moment où l'on fonde de grands espoirs en l'IA pour aider à appréhender la complexité d'un monde où tout va plus vite, où chacun doit s'adapter avec agilité et où les décisions d'aujourd'hui sont peut-être déjà obsolètes pour demain, il convient sûrement d'oser porter un autre regard sur le recrutement et mettre l'intelligence humaine au centre des débats : redonnons à notre formidable machine qu'est notre cerveau sa pleine puissance d'expression !

**Et si le recrutement by-IA s'enrichissait de l'AI ?  
Changement de paradigme !**

Alors, concrètement ...

Et si vous organisiez des « conversations » appréciatives pour identifier systématiquement ce qui fait la puissance de l'équipe quand elle est au meilleur d'elle-même et en faire un élément du profil recherché ?  
Et si vous invitiez toutes les parties prenantes à co-rédiger le cahier des charges pour renforcer les interactions actuelles et faciliter les collaborations futures : votre équipe, vos « clients » internes, jusqu'à vos clients - partenaires externes ?

Et si les ingrédients particuliers de cette réussite collectives (les forces) constituaient le cœur de votre cahier des charges, secondairement enrichi des compétences - expertises nécessaires à la tenue du poste ?

Et si vos entretiens de sélection se transformaient en dialogues authentiques basés sur des situations professionnelles au cours desquelles chacun présente la meilleure version de lui-même en parlant de ses forces et de moments dont il peut être fier ?

Et si vous animiez des séances collectives en mode appréciatif avec les candidats présélectionnés pour les rendre acteurs de votre propre projet d'équipe dès leur entrée en relation avec vous ?

Et si vous proposiez à votre équipe de co-construire avec le candidat sélectionné un parcours d'accueil et d'intégration inspirant qui permette à chacun de se projeter dans l'avenir avec confiance autour d'une vision clairement orientée vers les résultats ?

Et si vous pratiquiez le feed-back appréciatif dans l'équipe, particulièrement en phase d'intégration, pour célébrer les succès, reconnaître la valeur de chacun, valoriser l'engagement collectif et renforcer les liens de coopération ?

Et si tous ces moments partagés avec les candidats et votre équipe devenaient de formidables occasions de discuter authentiquement des projets, d'explorer ensemble les opportunités en présence, de prendre des décisions porteuses de sens, de designer des plans d'actions stimulés par un leadership appréciatif traquant les « flagrants délits de succès » et privilégiant « la permission d'oser » plutôt que le droit à l'erreur ?

Et si, grâce à cette nouvelle posture, vous renforciez aussi votre impact – **marque employeur** ?

.../...

Ça vous dirait qu'on se retrouve autour d'un café pour en discuter ?  
J'amène les croissants !

Appréciativement,

Bruno Carly  
06 82 71 46 41