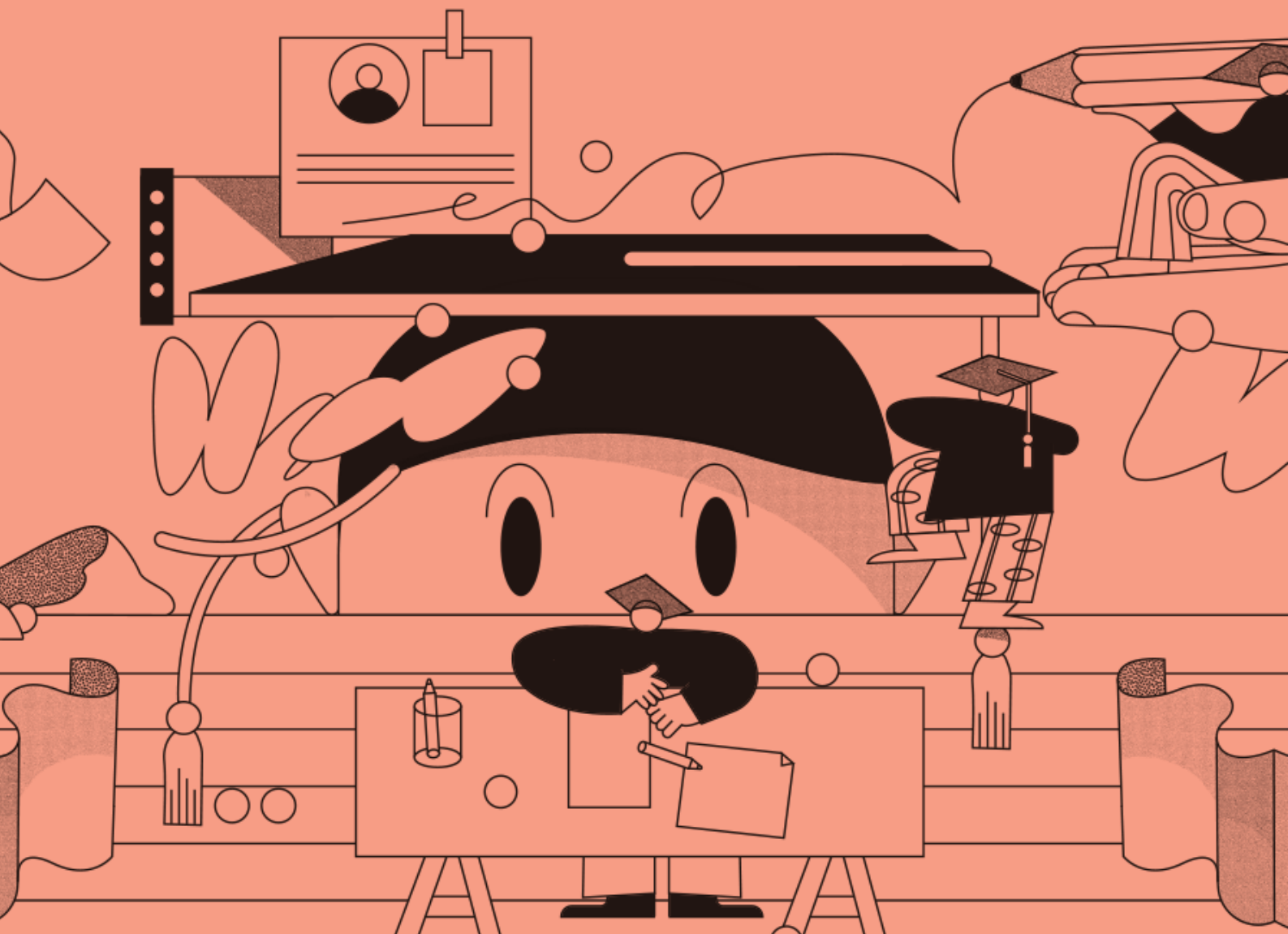


Welcome
to the Jungle

RECRUTEMENT LA FIN DU RÉGNE DES DIPLÔMES



SOMMAIRE

INTRODUCTION

L'année 2020 : une année tournant ? **5**

2020 : des remises en question dans le monde du travail 5

Quelle sera la valeur des diplômes 2020 ? Interview croisée de deux diplômés de GEM 2020 6

Le point de vue du recruteur : interview de Charlotte Gouiard (Mazars) 10

L'adéquationisme : un mal français **13**

Signal vs capital : quelle différence ? 13

Démographie et transitions : le système élitiste français présente des limites délétères 15

« Si on veut changer de métier, commencer par une formation et un diplôme peut être une grande perte de temps »,
Clara Delétraz, co-fondatrice de Switch Collective 20

Le monde numérique : un modèle alternatif ? **23**

Les développeurs informatiques montrent la voie, en dehors des diplômes classiques 23

Rayonnement inclusif vs rayonnement exclusif 24

Interview Ferdinand Boas (dotConferences, Welcome to the Jungle) 25

Pourquoi recruter des atypiques **29**

Fonder une décision de recrutement sur diplômes et expériences passées, ça n'est plus fiable 29

5 raisons pour lesquelles le modèle adéquationniste risque de fonctionner de moins en moins bien 31

Comment recruter des atypiques ? **33**

Six idées innovantes pour recruter des atypiques 33

Deux cas pratiques : Apple et The Body Shop 35

Quelques ressources pour aller plus loin 36

LIENS **37**

INTRODUCTION

À quoi servent les diplômes ? Cette question n'est pas nouvelle. La critique de la toute-puissance du diplôme et de la reproduction sociale dont il est le produit et le vecteur ne l'est pas non plus. Malgré ces débats, le diplôme reste année après année un signal rassurant pour les recruteurs et une assurance carrière pour les candidat.e.s, mais aussi un frein à la mobilité ou à la promotion pour ceux/celles qui voudraient changer de carrière et n'ont pas le « bon » diplôme pour occuper le poste qu'ils/elles convoitent.

Le diplôme sera-t-il toujours aussi puissant à l'avenir ? Peut-être pas. L'année 2020 marque sans doute un tournant pour ce qui est du rôle que joueront les diplômes dans le monde du travail de demain. Premièrement, certain.e.s diplômé.e.s de 2020 ont reçu leur diplôme parfois sans examen en cette année de pandémie. Deuxièmement, la crise liée au Covid-19, et le confinement, accélèrent la transition numérique de l'économie et renforcent les alternatives au diplôme : le rayonnement sur les réseaux sociaux, la construction d'une légitimité professionnelle via des projets entrepreneuriaux, la reconnaissance par les pairs... Troisièmement, la crise économique et les contraintes qu'elle impose obligent et invitent beaucoup d'individus à sortir des cadres, par exemple, en se lançant dans le travail indépendant.

L'adéquationisme, c'est-à-dire le fait de ne recruter que des gens dont les diplômes et expériences passées correspondent exactement au poste qu'on cherche à pourvoir, est un mal très français. Dans d'autres pays, il est plus courant de recruter quelqu'un venant d'une discipline pour travailler dans une autre. Sans doute s'intéresse-t-on davantage au potentiel et aux aspirations des candidats qu'à leur passé. L'adéquationisme est aussi un frein à l'innovation, un anachronisme à un âge où des nouveaux métiers naissent et des nouveaux modèles doivent être inventés. Sortir de l'adéquationisme, c'est se donner les moyens d'innover !

Le monde de l'informatique est riche d'enseignements sur la fin de la toute-puissance des diplômes et de l'adéquationisme. Certes, en entreprise on valorise toujours les ingénieur.e.s diplômé.e.s des grandes écoles, mais, de plus en plus, il existe d'autres manières pour les développeurs/développeuses de signaler aux entreprises leurs qualités professionnelles : un projet entrepreneurial, la reconnaissance de ses pairs sur des plateformes comme Github ou Stack Overflow, un blog tech... Sur ce marché pénurique et en transformation, il existe déjà de nouvelles formations, de nouveaux signaux et des nouvelles manières de recruter. Et si ce monde-là en inspirait d'autres ?

L'innovation dans le recrutement ne concerne pas seulement les nouveaux outils et canaux numériques. Elle est également tirée par des changements culturels et des nouvelles aspirations. Les nombreux « atypiques » sur le marché de l'emploi aspirent à un changement de paradigme en matière de recrutement : ils/elles rêvent qu'on s'intéresse

davantage à leurs potentiel et projets futurs, plutôt qu'à leurs seules réalisations passées.

C'est aussi la transition démographique et l'allongement des carrières qui exigent ce changement de paradigme dans le recrutement. Les vies continuent de s'allonger, l'âge médian augmente et nous travaillerons de plus en plus longtemps. Sera-t-il encore possible de faire tenir une carrière de 45 à 50 ans de vie active sur un modèle adéquationniste ? S'il faut changer de carrières plusieurs fois, se former à nouveau et se réinventer, ne serons-nous pas tous des « atypiques » demain ?

Dans cet ebook, je me penche sur tous ces sujets pour fournir aux recruteurs / recruteuses des clés d'analyse pour comprendre ce monde du travail qui change à toute vitesse, les raisons pour lesquelles le règne du diplôme tout puissant est déclinant, et les manières de prendre les devants pour ne plus limiter son recrutement au paradigme « adéquationniste ».

L'ANNÉE 2020 : UNE ANNÉE TOURNANT ?

2020 : des remises en question dans le monde du travail

On se souviendra probablement longtemps de l'année 2020 comme d'une année de crises et de transitions dans le monde du travail. **Il existe 5 raisons pour lesquelles cette année aura été une année de remise en question :**

1. Les grandes grèves françaises de l'hiver 2019-2020 provoquées par le projet de réforme du système des retraites français, puis le confinement imposé par la pandémie auront précipité la **normalisation du télétravail chez les cadres et employé.e.s de bureau**. Pour les managers, cela signifie qu'il faut apprendre à **manager des équipes distribuées**, réinventer des rituels pour renforcer la **culture d'entreprise**, recruter à distance et repenser les espaces de travail. Pour certain.e.s salarié.e.s, ce sont des nouveaux choix qui s'offrent sur le lieu de vie et l'organisation du travail, la conciliation entre les contraintes domestiques et professionnelles, le temps de travail et de loisir.
2. L'assassinat de George Floyd aux Etats-Unis aura précipité dans de nombreuses organisations du monde (dont les entreprises) des **questionnements sur la diversité et l'inclusion** : comment faire en sorte de recruter des personnes plus diverses, de ne pas perpétuer (inconsciemment) les mécanismes de reproduction sociale, de recruter des individus qui reflètent davantage la société telle qu'elle est ? Deux ans après le mouvement #metoo qui avait libéré la parole sur le harcèlement des femmes au travail, les mouvements anti-racistes nés après la mort de Floyd posent des **questions profondes sur les processus de recrutement** et les mécanismes de reproduction sociale entretenus par notre culte des diplômés.
3. La pandémie aura bousculé l'organisation des cours dans les écoles et universités, et précipité les **questionnements sur le recrutement des étudiants dans les écoles et universités, la valeur des concours et la nature des diplômes**. Là où le diplôme 2020 ne sera pas un **diplôme « au rabais »**, la suppression d'une partie des examens ou concours questionne le processus de sélection des étudiants. « L'incapacité de nos universités à avoir des outils numériques performants, la suppression des partiels en présentiel et la mise en place d'examens à distance vont rendre suspectes les notes obtenues dans de telles conditions d'attribution, » écrit une journaliste dans *Les Echos*. Dans les grandes écoles, HEC et Polytechnique, par exemple, **la sélection des étudiants au concours ne se fera cette année** que sur la base des résultats aux concours écrits, ce qui questionne

la nature de la sélection. Les écrits sont-ils moins discriminants socialement que les oraux ? Les profils seront-ils différents du fait de ce changement ?

4. **La remise en question du diplôme se fait particulièrement forte aux Etats-Unis en cette année 2020.** Face à une inflation spectaculaire des frais de scolarité, les jeunes Américains sont criblés de dettes. Ces dettes plombent durablement leurs perspectives économiques. En cette année de crise, alors que les millennials sont particulièrement touchés par le chômage, on a aussi beaucoup innové en matière d'enseignement supérieur, au point de questionner fortement le montant (délirant) des frais de scolarité facturé par les universités. La dette étudiante, le chômage des jeunes et les innovations numériques amènent une remise en question profonde du système actuel. Ces questions sont plus fortes dans le système américain que dans les pays où l'enseignement supérieur est plus accessible, mais elles traversent néanmoins les frontières et influencent les débats un peu partout dans le monde.
5. Enfin, **l'accélération de la transition numérique à cause de la pandémie et la crise économique rebattent les cartes du monde des entreprises et en précipitent la transformation** (ou la fin). Les modèles d'affaires sont bousculés. Certaines entreprises (et certains emplois) ne survivront pas à cette crise. Certains emplois seront automatisés. D'autres seront créés sur des bases différentes. L'espérance de vie des entreprises se réduit. Certain.e.s expert.e.s pensent que **cette crise pourrait accélérer l'automatisation** de certaines tâches. Toutes ces transformations accélérées augmentent davantage le décalage entre ce qu'on apprend pendant ses études et ce que l'on fera dans sa vie active.

Quelle sera la valeur des diplômes 2020 ?

Interview croisée de deux diplômés de GEM 2020

Samuel Durand et Idriss Potolot sont deux étudiants de la même promotion à GEM (Grenoble Ecole de Management), tous deux diplômés en 2020. Tous deux ont une vision plutôt critique de la valeur des diplômes sur le marché français, avec quelques différences de point de vue et de parcours.

WTTJ : Comment s'est passée pour vous cette année d'étudiant en 2020 ?

Idriss : Cette année, j'étais en alternance, donc mon organisation, c'était deux semaines à Paris pour travailler dans une startup dans le secteur de l'immobilier (Proprio), puis une semaine à Grenoble pour les cours. Les grèves de l'hiver dernier ont déjà beaucoup compliqué ma vie. Après coup, on peut voir ça comme un « entraînement » avant la pandémie. Juste avant le confinement, GEM a annoncé la fermeture de l'école et la fin des cours. Je suis resté à Lyon pendant le confinement et j'ai jonglé entre le télétravail pour la startup, et les cours en ligne. En ce qui me concerne, les cours ont été transférés en ligne. Au début, j'ai pu bien me concentrer sur les cours, et après, je trouve que tout est devenu plus complexe à distance. Les examens pratiques ont été annulés pour toute la promotion, parce qu'ils devaient réorganiser les cours en ligne et se concentrer sur la rentrée prochaine.

Samuel : Mes cours étaient déjà plus ou moins terminés quand le confinement a été annoncé. La réaction de l'école a rapidement été de supprimer les examens finaux qui devaient avoir lieu en avril. Il n'y aura pour moi ni écrits ni oraux. Cette année, c'est cadeau : j'aurai mon diplôme comme ça. (Normalement j'aurais dû avoir un écrit et deux oraux). Il ne me reste plus qu'un mémoire à faire valider. En tout cas, ils ont pris cette décision très vite pour simplifier l'organisation. Ce qui est positif, c'est qu'ils ont été très arrangeants avec les étudiants, en acceptant qu'on puisse ne pas avoir de stage.

WTTJ : Est-ce que vous avez le sentiment que le diplôme 2020 sera un diplôme « au rabais » du fait de l'absence d'examens ?

Samuel : Non, pas vraiment. Dans les écoles de commerce, la valeur du diplôme reflète la sélection du concours à l'entrée. Il n'y a pas de classement de sortie. Et les examens ne sont généralement qu'une simple formalité quand ils ont lieu. Ça ne changera donc probablement rien dans la tête des recruteurs. C'est peut-être différent dans les universités, et dans les grandes écoles où il y a un classement de sortie (d'ailleurs, là, on a probablement conservé des examens finaux). En fait, la vraie différence, c'est probablement pour ceux qui ont passé les concours d'entrée cette année. J'ai crû comprendre que de nombreuses écoles avaient supprimé les oraux, donc la sélection ne se fera que sur l'écrit.

Idriss : Je suis d'accord avec Samuel. Je ne pense pas que la suppression des examens finaux fasse une quelconque différence. La sélection a été la même. Tout était déjà joué. Ce qui est bizarre, c'est surtout d'avoir été privé des rituels de sortie. Il y aura probablement un gala en 2021, mais en attendant, on s'est quitté sans se dire au revoir. Je pense au gérant du bar en face de l'école qui, du jour au lendemain, n'a plus vu d'étudiants. C'était un haut lieu de socialisation.

WTTJ : Quelle est votre vision du rôle du diplôme en général dans la carrière ? Y a-t-il une évolution de ce rôle ?

Idriss : Quand j'ai cherché des stages, j'ai vraiment pris conscience de la « valeur » du diplôme, et tout particulièrement du classement des écoles. Le diplôme a un impact fort sur les opportunités qu'on vous offre. Je n'ai travaillé que dans des startups (Stuart puis Proprioo), mais même là, on regarde la sélectivité de l'école. On a ce réflexe culturel de choisir les profils des écoles les plus sélectives. Dans les entreprises plus traditionnelles, c'est peut-être encore plus vrai. Pour la carrière que j'ambitionne d'avoir, cela a son importance. On peut regretter que le concours qu'on passe à l'âge de 20 ans ait un tel impact sur une carrière. On te juge à un instant t : ça survalorise les qualités dont on fait preuve à un moment donné. Il y a tant de facteurs psychologiques qui jouent dans les concours. On s'en rend compte des années après. Le danger, c'est de perdre confiance en soi, d'intégrer un sentiment d'infériorité juste parce qu'on n'a pas été génial au concours.

Samuel : Il y a des carrières dans lesquelles le diplôme joue encore un rôle essentiel. En ce qui me concerne, ça ne joue pas du tout. Je veux entreprendre, être free-lance : pour moi, ce sont les projets qui me permettent de construire ma crédibilité professionnelle, pas les diplômes. Je n'ai pas de fierté à avoir un diplôme. J'étais content d'être sélectionné à l'entrée, c'est tout, mais sinon, c'est un non événement pour moi. Je pourrais faire maintenant un master professionnalisé, mais je n'en ai pas du tout envie. Je préfère me concentrer sur mon projet de documentaire sur le futur du travail. Ce projet parlera de mes qualités professionnelles de manière plus convaincante qu'un diplôme ne pourra le faire. C'est une manière de mettre en avant ma singularité. C'est plus différenciant qu'un diplôme.

WTTJ : Pour vous, le diplôme, c'est un signal ou un capital ? (est-ce uniquement pour signaler sa valeur à un recruteur, ou bien est-ce la validation d'un capital de connaissances et compétences acquises)

Samuel : En ce qui concerne mon diplôme, le capital de connaissances est obsolète. Que dit mon diplôme sur ce capital de connaissances ? Uniquement que je savais faire des dissertations il y a quatre ans. Je n'ai pas augmenté ce capital à l'école. Seul 1 cours sur 10 était vraiment intéressant. Donc je pense que le diplôme fonctionne plutôt comme un signal : par exemple, le signal que mes qualités d'écriture doivent être bonnes. Mais il existe tellement d'autres signaux aujourd'hui ! Un blog ou une newsletter de qualité, un projet entrepreneurial ou associatif...

Idriss : Ça fonctionne effectivement comme un signal. C'est un signal important. En ce qui me concerne, je n'ai pas de side project déterminant. Pour moi, le seul moyen annexe, c'est utiliser LinkedIn. Maintenant, j'ai le réflexe de me connecter avec les personnes qui peuvent être pertinentes pour moi.

WTTJ : Quelle est la suite pour vous ? Comment est le marché du recrutement pour les diplômés 2020 ?

Idriss : Pour le moment, le recrutement, c'est compliqué en cette année de crise. En mars et avril, tout s'est arrêté, alors que c'est là qu'on recrute normalement pour septembre. C'était vraiment inquiétant. Depuis fin mai, ça a repris un peu, notamment dans la tech, mais on n'aura pas les mêmes opportunités qu'avant le Covid. Il n'y a pas le même volume d'offres. Je pense qu'on recrutera moins en banque d'investissement et dans le conseil, ainsi que dans les startups early stage, et dans tous les secteurs liés au tourisme, aux bureaux, à la restauration... En ce qui me concerne, je suis en recherche d'une nouvelle opportunité pour après mon apprentissage.

Samuel : J'avance dans mes projets personnels, liés au future of work. Ma grande priorité, c'est la réalisation d'un documentaire, qui va m'occuper une bonne partie de l'année, et pour lequel j'ai déjà l'essentiel des financements. Pour la suite, j'ai l'espoir qu'on regardera davantage mes réalisations que mes diplômes. Je ne pense pas que le diplôme jouera un rôle important dans ma carrière. Je suis néanmoins reconnaissant de la confiance que m'a accordée l'école GEM. C'est dans le cadre de l'école que j'ai monté [le projet Going Freelance](#). Ils m'ont fait confiance et m'ont soutenu dans ce projet. Ça a été un tremplin pour moi. Beaucoup d'étudiants ne capitalisent pas assez sur ces projets que l'on peut monter dans le cadre de l'école. Or, c'est une belle manière de construire sa carrière, de devenir pro...

« Pour tous les profils qui sortent de la «norme», nous sommes particulièrement attentifs à la lettre de motivation »

Charlotte Gouiard, responsable de recrutement et des relations écoles chez Mazars.

WTTJ : En quoi consiste votre travail en temps normal ?

C.G. : Mon travail consiste à entretenir des relations avec les écoles et les campus, nouer des partenariats qui sont stratégiques pour nous (avec les écoles de commerce, d'ingénieurs, et les universités), pour dénicher les talents dont nous avons besoin chez Mazars. Concrètement, cela prend des formes multiples, autour d'événements (les forums sont des moments-clé), de l'animations de cours, ou encore des business cases qui présentent l'avantage de nous permettre de voir les étudiant.e.s au travail et de détecter les skills que nous valorisons.

En volume de recrutements, les écoles de commerce arrivent en tête (45% des recrutements environ), puis ce sont les écoles d'ingénieurs (environ 30%), et ensuite, les universités. De nombreuses universités sont moins matures sur le sujet des relations avec les entreprises. Ce sont des modes de fonctionnement différents : il faut nouer des relations avec les directions de masters et se concentrer sur certaines filières.

2020 a dû être une année particulière puisqu'avec la pandémie, toute la partie événementielle a dû être stoppée net. Comment la pandémie a-t-elle transformé votre activité de recrutement ?

Fort heureusement, cela n'a pas eu un impact considérable sur notre présence sur les campus... car presque tout se joue généralement avant mars dans les écoles. Après mars, les étudiant.e.s de dernière année sont le plus souvent en stage. Les événements-clé avaient donc déjà presque tous eu lieu. Bien sûr, les cours que nous assurions ont dû être poursuivis à distance, ce qui malheureusement ne permet pas aussi bien de nouer des relations avec les jeunes.

Quant aux recrutements en eux-mêmes, nous avons tout digitalisé. Tous les entretiens se sont faits à distance. Nous avons même réussi à digitaliser les cas pratiques, et ainsi nous avons su garder le même niveau d'exigence. C'était d'autant plus important que la crise n'a pas eu un impact considérable sur le volume de nos

recrutements (nos activités d'audit financier, par exemple, ont même connu une hausse pendant la pandémie). Ce sont les métiers du conseil qui sont davantage touchés par la crise, car de nombreuses entreprises ralentissent les missions. Dans le conseil, nous recruterons donc nos stagiaires en priorité.

Le fait de recruter dans un marché en crise, cela peut avoir deux effets : cela peut être une chance car cela nous permet, même en temps de crise, de renvoyer l'image d'une entreprise solide qui continue à recruter ; mais cela peut aussi avoir un effet pervers, s'il y a beaucoup de candidat.e.s qui cherchent une « opportunité refuge » « faute de mieux ». C'est pour cela que nous sommes très vigilants sur la cohérence des parcours et la motivation.

S'intéresser à la « cohérence » des parcours, n'est-ce pas se priver des profils atypiques qui pourraient présenter un intérêt ?

Nous avons mené plusieurs expérimentations de type Test and Learn avec des profils atypiques. Ce qu'on observe souvent chez ces profils un peu plus âgés qui ont eu une vie avant, c'est plus d'humilité et de maturité relationnelle. Par exemple, nous avons recruté un ancien d'école hôtelière qui a ensuite été en école de commerce. On l'a recruté comme stagiaire et il a apporté à nos clients une expérience et un point de vue singulier sur un secteur qu'il a connu de l'intérieur. On recrute aussi des étudiant.e.s qui ont fait des spécialités différentes. En général, pour tous les profils qui sortent de la « norme », nous sommes particulièrement attentifs à la lettre de motivation. C'est elle qui nous permet d'entrevoir la personnalité et de comprendre le projet professionnel

Certaines écoles ont délivré des diplômes sans examens finaux. Est-ce que cela changera quelque chose à la manière de voir le diplôme 2020 ?

Non. Concernant la promo sortante, je ne me fais pas d'inquiétude. Ce sont des étudiant.e.s qui ont été sélectionné.e.s à l'entrée de l'école. Ils / elles sont passé.e.s par une phase de concours au préalable ce qui permet de s'assurer un niveau de qualité certain.

Ceci dit, c'est un peu différent dans les cursus universitaires où la sélection se fait à chaque étape du parcours, car on y ouvre chaque année la formation à des personnes extérieures. Cette année, les professionnel.le.s de l'entreprise ont été peu sollicité.e.s pour participer aux jurys dans les universités. À certains endroits, on n'a sélectionné que sur dossier. Il est encore un peu tôt pour se prononcer sur la qualité de la sélection même si je ne doute pas de l'attention toute particulière portée par les professeurs.

Et puis les concours d'entrée dans les écoles de commerce n'ont pas tous comporté

d'oraux cette année. Or la partie orale est importante en école de commerce, où il y a des entretiens de motivation et de réflexion autour de sujets d'actualité. Mais cela concerne la promo qui intègre la première année d'école en 2020 (ils / elles seront diplômé.e.s en 2024 pour la plupart). Le rôle des entreprises sera peut-être aux côtés des écoles de davantage les accompagner cette promo dans la construction de leur parcours professionnel.

Où en êtes-vous sur les questions de diversité ? Y a-t-il des programmes particuliers pour faire avancer la diversité dans le recrutement ?

Nous avons de la chance dans notre secteur car il y a une vraie mixité. Chaque année nous recrutons à peu près 50% de femmes et 50% d'hommes. Notre DRH est exigeant là-dessus. Comme nous recrutons de gros volumes sur peu de postes différents, c'est un indicateur que nous suivons tout particulièrement et qui est assez facile à monitorer. Au sein des écoles nous intervenons auprès des jeunes étudiantes dans le cadre de mentoring et de mise en avant de rôle modèle féminin par exemple.

Sur les sujets d'ouverture sociale, les écoles sont de plus de plus de sensibles à ces sujets-là, et mettent des actions en place notamment à travers leurs fondations. Nous intervenons, par exemple via des programmes de mentorat pour accompagner les étudiant.e.s dans la construction de leur projet professionnel et dans le développement de leur réseau, en finançant des bourses....

La mixité sociale est très chère à Mazars et c'est aussi pour cela que nous travaillons depuis plusieurs années avec l'Institut Télémaque dont l'objectif est d'encourager les jeunes collégiens ou lycéens à poursuivre sur des études supérieures.

L'ADÉQUATIONISME : UN MAL FRANÇAIS

Ce que l'on appelle l'adéquationisme, **c'est le fait d'établir un rapport d'adéquation entre la formation et l'emploi**. Au-delà de la formation, l'adéquationisme concerne aussi les expériences professionnelles. Il s'agit de ne recruter que des individus dont l'expérience passée correspond à l'expérience présente (et/ou future). Naturellement, l'adéquationisme parfait est difficile quand les métiers se transforment ou se créent et que les technologies deviennent obsolètes.

La culture de l'adéquationisme a pour effet de créer un certain malaise chez les candidat.e.s comme chez les recruteurs/recruteuses : les premiers se sentent nécessairement « atypiques » tant ils / elles ont l'impression de ne « pas correspondre au profil ». Les second.e.s ont l'impression que le vivier de candidat.e.s « crédibles » est trop petit, qu'il est plus difficile de recruter, mais que recruter un.e « atypique », c'est prendre un risque qu'on pourrait leur reprocher si la personne recrutée n'est pas satisfaisante. Établir un rapport d'adéquation, c'est éviter ce risque, c'est se protéger.

Signal vs capital : quelle différence ?

Il existe deux manières de voir le diplôme. La première repose sur la théorie du signal. La seconde sur l'idée que le diplôme valide un « capital humain » de connaissances et savoir-faire acquis pendant une formation.

En économie, le « signal », c'est une information envoyée par un émetteur (intentionnellement ou pas) qui aide le récepteur à prendre une décision (par exemple, une décision d'achat). La crédibilité du signal est importante car même un signal non crédible donne plus d'information que pas de signal du tout. Le marché de l'emploi aussi a besoin de ses signaux pour que les acteurs y prennent des décisions. C'est un économiste américain du nom de [Michael Spence](#) qui a appliqué pour la première fois, en 1973, la notion de signal au rôle de l'enseignement supérieur.

Selon Spence, l'enseignement supérieur n'a pas vraiment d'effet sur la productivité future de la personne. C'est utile surtout pour prouver une compétence face aux employeurs. Avec un diplôme d'une université prestigieuse (ou d'une grande école, en France), je signale mon potentiel (ainsi que mon origine sociale) aux employeurs éventuels. J'envoie donc un « signal » avec ce diplôme.

SELON L'ÉCONOMISTE
MICHAEL SPENCE,
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
N'A PAS VRAIMENT D'EFFET
SUR LA PRODUCTIVITÉ
FUTURE DE LA PERSONNE,
MAIS SERT À PROUVER SA
COMPÉTENCE FACE AUX
EMPLOYEURS.

À l'inverse, avec l'idée du « **capital humain** », **le diplôme reflète une somme de compétences et de connaissances acquises dans l'enseignement supérieur**. Le capital humain, c'est l'ensemble des aptitudes, qualifications ou expériences qui déterminent en partie la capacité de la personne à travailler, à produire pour elle-même ou pour les autres. Un diplôme, c'est donc du « capital humain ». Par exemple, un diplôme de comptable est ce qui permet à quelqu'un de faire de la comptabilité à un niveau professionnel. Cela valide des années d'apprentissage qui amènent cette personne à pouvoir être productive dans une discipline donnée.

Dans la réalité, le diplôme joue sur les deux tableaux : à la fois avec le signal seul et avec le « capital humain » qui y est associé. L'enseignement est souvent une source de productivité (et de mobilité sociale). Et il fournit en même temps un signal utile sur les capacités de la personne à faire un travail. Chaque personne qui est embauchée par une entreprise est considérée par cette dernière comme un investissement. Le choix du / de la meilleur.e candidat.e se fait en se référant aux signaux émis par cette personne. Or quand on ne connaît pas les compétences du / de la candidat.e, il faut bien se retourner vers les informations disponibles pour déterminer son employabilité. Parmi ces informations, il y a le diplôme, la personnalité, les traces numériques, et l'apparence.

Dans le cas français, on pourrait dire que la dualité de l'enseignement supérieur — avec d'un côté, les grandes écoles qui concernent environ 10% des étudiant.e.s du pays, et de l'autre côté, les universités — emprunte aux deux visions. Les diplômes des grandes écoles sont souvent surtout un signal (notamment un signal de l'origine sociale car, hélas, la reproduction sociale y est forte), tandis que les diplômes universitaires peuvent correspondre davantage à un « capital humain ».

Bien sûr, la dichotomie n'est en réalité pas si évidente car il y a des grandes écoles où les étudiant.e.s apprennent beaucoup, et des universités où la sélection-signal n'est pas sans rappeler le fonctionnement des grandes écoles. Pour ce qui est des écoles de commerce, beaucoup d'étudiant.e.s (dont les deux personnes interviewées pour cet ebook, Samuel et Idriss) reconnaissent ne « pas avoir appris grand chose » à l'école, et affirment que c'est la sélectivité des concours à l'entrée qui donnent la valeur de « signal » à leur diplôme final.

Quant à l'adéquationisme, il se retrouve aussi dans les deux visions du diplôme. Quand on donne trop d'importance au « capital humain » correspondant au diplôme, c'est-à-dire aux matières apprises pendant les études, on a du mal à imaginer des parcours de mobilité : quelqu'un qui a fait des études de biologie ne peut pas exercer un métier dans la finance, par exemple. La théorie du signal peut a priori permettre d'avoir une vision plus souple et dynamique des parcours : un diplôme, quel qu'il soit, signale le potentiel du / de la candidat.e, et rien n'interdit de lui faire faire quelque chose qui n'a pas de rapport avec ce qu'il / elle a appris pendant ses études. Pourtant dans le cas français, la théorie du signal appliquée aux grandes écoles ne permet pas une vision souple des parcours puisque c'est le seul concours passé à l'âge de 20 ans, après deux ans de classe préparatoire, qui détermine la « valeur » du signal pour toute une vie professionnelle !

Démographie et transitions : le système élitiste français présente des limites déléteres

Le système scolaire français présente l'avantage d'offrir un accès universel à l'éducation et l'enseignement supérieur. Vu des Etats-Unis, par exemple, la quasi-gratuité des études universitaires semble extraordinaire. Pourtant le système français est inégalitaire et perpétue [une reproduction sociale](#) très forte. Les données PISA (Programme for International Student Assessment, programme de l'OCDE qui mesure les performances des pays de l'OCDE en matière d'éducation) rapportent qu'[on a même observé une aggravation des inégalités à l'école en France](#). L'école française serait même devenue celle où l'origine sociale des enfants pèse le plus lourd dans les résultats scolaires, dans les pays de l'OCDE ! Autant dire que le diplôme reflète au moins autant votre origine sociale que vos capacités intrinsèques et votre force de travail.

Le caractère élitiste et inégalitaire du système scolaire est incarné de manière extrême dans [la dualité de l'enseignement supérieur](#) français, avec les grandes écoles d'un côté (environ 10% des étudiants), et les universités de l'autre. L'accès aux élites parisiennes et aux réseaux du pouvoir est bien plus ouvert aux diplômé.e.s des grandes écoles (Polytechnique, Centrale, HEC, ESSEC, Sciences-Po, l'ENA...) qu'à ceux des universités. Et la reproduction sociale y est un phénomène [encore plus endémique qu'à l'université](#).

« Une analyse portant sur l'origine sociale des élèves ayant accédé à ces grandes écoles des années 1940 aux années 1980 souligne la permanence d'une sélection sociale et culturelle très marquée. Les fils de cadres et d'enseignants ont toujours beaucoup plus de chances d'intégrer une grande école que les enfants issus des milieux populaires dans une période caractérisée par la généralisation de la scolarisation dans l'enseignement secondaire et ayant connu de nombreux changements dans la stratification sociale. En termes de chances relatives d'accès selon son milieu social d'origine, la base sociale de recrutement des grandes écoles semble même se resserrer dans les années 1980 après avoir connu une relative démocratisation à l'image de l'ensemble de l'enseignement supérieur. Cette accentuation des inégalités d'accès aux grandes écoles peut trouver son explication à la fois dans le renforcement de leur propre sélectivité afin d'en préserver la spécificité et dans la plus grande ouverture des troisièmes cycles universitaires qui proposent de plus en plus de formations professionnalisantes, » [analyse l'INSEE. Comme l'indiquent les chiffres les plus récents](#), la mobilité inter-générationnelle n'a pas progressé ces 40 dernières années.

À la lumière des débats sur le racisme déclenchés par la mort de George Floyd aux Etats-Unis et les mouvements de protestation contre le racisme et les violences policières qui se sont étendus à l'Europe [et la France](#) par la suite, la remise en question de la dualité du système scolaire français et de la toute puissance du diplôme de grande école pour l'accès aux sphères de pouvoir, c'est aussi la remise en question d'un système qui reste trop peu accessible aux personnes issues de l'immigration et aux personnes non blanches. La [France ne collecte pas de données sur le sujet](#) de la représentation des minorités, et

l'idée de collecter des données sur la couleur de peau reste tabou en France, mais de nombreuses personnalités et mouvements de lutte contre le racisme affirment que cela serait nécessaire pour faire la lumière sur la relative exclusion des personnes issues des minorités des grandes écoles.

Au-delà de la question sociologique de l'inégalité d'accès aux sphères du pouvoir, le système français des grandes écoles présente une spécificité qui se distingue des fabriques des élites dans d'autres pays (où il existe aussi des phénomènes de reproduction sociale, comme aux Etats-Unis) : la sélection avec le concours se fait particulièrement tôt, après deux ans de classe préparatoire, et détermine durablement les chances d'accès au pouvoir économique et politique et au sommet de la hiérarchie des organisations. **Le résultat d'un seul concours passé à l'âge de 20 ans a une influence disproportionnée sur le statut social, les opportunités professionnelles et l'ensemble de la carrière d'un individu.**

Il n'est pas rare que des diplômés de Polytechnique ou d'HEC fassent figurer leur diplôme et l'année de son obtention sur leur carte de visite pendant des décennies, comme le ferait une personne qui a un PhD aux Etats-Unis ou en Allemagne (or le diplôme X ou HEC n'est pas le fruit d'années de recherche et de la rédaction d'une thèse rigoureuse, c'est le fruit d'un seul concours passé à 20 ans). Il arrive aussi qu'un échec au concours d'entrée à une école prestigieuse marque un individu pendant des années et lui fasse intérioriser un sentiment d'infériorité et un manque de confiance en soi délétère pour sa carrière.

À l'inverse les systèmes élitistes américain ou allemand, par exemple, valorisent les années de recherche et les longs parcours académiques. Ils laissent à certains étudiants la possibilité de se « révéler » intellectuellement sur le tard. Ils étalent les moments déterminants sur plusieurs années. Ainsi, en plus d'être élitiste et excluant, le système français est donc particulièrement « jeuniste ». À 20 ans, certains étudiants n'ont pas encore développé de maturité intellectuelle. D'autres sont des « bêtes à concours » qui n'ont pas développé de maturité émotionnelle. De nombreuses personnes brillantes se découvrent une curiosité intellectuelle un peu plus tard. Certes, les écoles et les universités se sont efforcées ces vingt dernières années de multiplier les « passerelles » et les mobilités entre écoles et universités, et ainsi accueillir des étudiant.e.s de profils plus diversifiés. Mais hélas, ces mobilités sont encore trop marginales, et les étudiant.e.s qui n'ont pas fait le parcours « standard » (classe préparatoire / concours d'entrée) sont souvent moins bien considéré.e.s par les recruteurs / recruteuses (et leurs camarades d'école)

Cognitivement, nous ne sommes pas égaux. Or le système des grandes écoles prive les late bloomers (« floraisons tardives ») des mêmes opportunités que les « bêtes à concours ». Les plus déterminés finissent pas trouver un moyen de prouver leur talent et leur légitimité, mais leur parcours est semé d'embûches et rien ne leur facilite la tâche.

La vision « jeuniste » du talent que trahit ce système est particulièrement peu en phase avec les évolutions de notre société, de notre démographie et de notre économie. Notre population vieillit. Nous travaillons de plus en plus longtemps. Nous sommes jeunes de plus en plus longtemps. Notre cerveau conserve sa plasticité plus longtemps que nous ne pensions autrefois. Nous devons nous former tout au long de la vie et subir des ruptures de carrières plus fréquentes. Et notre économie se transforme si vite qu'elle ne laissera pas beaucoup de métiers intacts.

C'est ce qu'expliquent de manière éclairante Andrew Scott et Lynda Gratton dans un livre intitulé *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity* (à propos duquel vous pouvez lire [cet article « must-read » Welcome to the Jungle](#)) : « Les problèmes d'identité, de choix, et de risque deviennent centraux aux questions de la gestion d'une longévité accrue. » « Il vous faudra alors envisager votre identité d'une manière bien différente de la manière dont les générations précédentes le faisaient. » « Les vies longues sont des vies faites de transitions (...) Suivre le reste de la meute ne marchera plus. » Ils expliquent aussi que nous avons quitté le modèle de la vie « en 3 phases » (formation, travail, retraite) où chaque âge correspondait à une phase de la vie. Il sera de plus en plus fréquent de trouver des personnes d'âges différents à des postes (ou à des phases) similaires.

LA VISION «JEUNISTE»
DU TALENT QUE TRAHIT
LE SYSTÈME DES
CONCOURS D'ENTRÉE
AUX GRANDES ÉCOLES
EST PARTICULIÈREMENT
PEU EN PHASE AVEC LES
ÉVOLUTIONS DE NOTRE
SOCIÉTÉ, DE NOTRE
DÉMOGRAPHIE ET DE NOTRE
ÉCONOMIE.

« Si on veut changer de métier, commencer par une formation et un diplôme peut être une grande perte de temps », **Clara Delétraz**, co-fondatrice de Switch Collective

Clara Delétraz est la co-fondatrice de [Switch Collective](#) avec Béatrice Moulin, une école d'un nouveau genre qui apprend à « se réinventer et créer une carrière qui a du sens ». Depuis la création de Switch Collective en 2015, l'école a déjà formé plus de 4500 personnes avec son programme « Fais le bilan ». Clara est particulièrement sensible au sujet des diplômes car elle en mesure le poids dans la société française, mais aussi dans la tête des « switchers » en quête de légitimité. Alors, le diplôme est-il un frein ou un tremplin quand on veut se reconverter ? Selon Clara, le diplôme peut être les deux. « C'est pas simple. »

WTTJ : 4500 personnes ont « fait le bilan » avec Switch Collective depuis 2015. Comment ces gens qui pensent à la reconversion professionnelle perçoivent-ils leurs diplômes ? Est-ce plus souvent perçu comme un atout ou un frein à la reconversion ?

C.D. : Le diplôme est souvent vécu par ceux / celles qui veulent switcher comme quelque chose qui les enferme dans une voie ou un métier. En France, le rapport au travail est très statutaire. Le diplôme dit ce qu'on doit faire, où on doit être dans la hiérarchie, et même l'origine sociale. Il est donc souvent ressenti comme un enfermement. Dès que vous sortez de l'aire couverte par votre diplôme, vous ne vous sentez « pas légitime ». Notre système est élitiste et notre culture est « légitimiste ». Ça fait beaucoup de freins !

Au diplôme on associe aussi la notion d'élite, et souvent, ça ajoute une pression supplémentaire. Certes, un diplôme de grande école, c'est un « privilège », sociologiquement parlant, mais c'est aussi, pour certains, une pression sociale difficile à vivre. Il faut « rentrer dans les cases », ne pas « déchoir ». C'est ce que l'on observe dans le syndrome du bon élève : on n'a jamais pris le temps de chercher ce qui nous convenait vraiment. Tout est en quelque sorte dicté par la caste.

Il y a différents types de diplômes. Lesquels soutiennent le mieux une reconversion ?

Avec les diplômes généralistes, sur le papier, tout reste plus ouvert. Mais c'est aussi à double tranchant, car quand on « peut tout faire », on se demande encore plus quoi faire. Qu'est-ce que je fais si je peux tout faire ? Ce qui revient souvent

avec les switchers qui ont un diplôme généraliste, c'est « en fait, je ne sais rien faire. » Ils / elles ont l'impression de n'avoir pas de « vraie » compétence ou de vrai savoir-faire. Nous essayons de leur faire prendre conscience du fait que ces diplômes-là donnent en réalité des compétences indispensables à l'ère du switch. Les compétences transversales, la capacité à traiter l'information et à apprendre de nouvelles choses sont précieuses. Être généraliste, c'est un atout, ça permet de s'adapter aux nouvelles situations. Et puis, un diplôme généraliste, c'est aussi une clé d'entrée dans un pays aussi élitiste que la France.

Quand on veut se reconvertir, on ressent souvent le besoin de construire sa légitimité dans un nouveau métier (ou une autre discipline). Par quoi passe la construction de cette nouvelle légitimité ?

C'est variable. Notamment chez les profils moins diplômés, cela peut bien sûr passer par un nouveau diplôme. Mais je suis convaincue qu'il ne faut surtout pas que ça commence par là. Si on veut changer de métier, il ne faut pas commencer par une formation et un diplôme, cela peut être une grande perte de temps. J'ai connu pas mal de gens qui s'étaient lancés dans une formation pour se rendre compte que le job au bout de cette formation ne leur convenait pas.

Par exemple, parmi nos switchers on a connu un homme qui travaillait dans l'agro-alimentaire qui s'était lancé dans une formation pour devenir boucher (il a fait 18 mois de formation)... pour se rendre compte au bout de 6-8 mois que finalement, le métier ne lui plaisait pas. Il s'est retrouvé le bec dans l'eau parce qu'il avait quitté son job d'avant et avait investi du temps et de l'argent dans sa reconversion.

Il faut plutôt voir le diplôme comme un « coup de tampon » quand on est vraiment sûr de la reconversion qu'on veut faire. Il vaut mieux commencer par se former de manière informelle (ce ne sont pas les moyens qui manquent aujourd'hui !), expérimenter sur le tas, se frotter à la réalité du boulot d'une manière ou d'une autre. Il faut tester avant de passer un diplôme.

Et puis il y a de nombreux cas où cela ne sera pas nécessaire d'obtenir un diplôme. Au début, quand on a lancé Switch Collective avec Béatrice, on se demandait s'il ne faudrait pas que nous passions un diplôme. Et puis, finalement, on a compris que notre légitimité, elle venait du fait que nous étions passionnées par ces sujets depuis des années, que nous avons lu tellement de choses. Au yeux des autres, nous avons construit notre légitimité en construisant le projet Switch. Aujourd'hui, plus de 4500 personnes ont fait notre programme et nous avons un NPS (Net Promoter Score) extraordinaire (80%). C'est ça, notre légitimité.

Comment voyez-vous évoluer ce système rigide des diplômes en France ?

On parle de plus en plus des reconversions professionnelles. Petit à petit, il y a quand même une forme de décloisonnement qui se produit, du moins du point de vue thématique. Cela choque moins de voir quelqu'un naviguer d'une voie à l'autre. On peut espérer qu'il y aura demain moins de rigidité dans la manière dont le diplôme détermine la vie professionnelle.

Mais je ne sais pas si le système évolue vraiment. Ce que j'observe, c'est que même dans les startups, on embauche surtout des diplômés de grandes écoles (c'est presque pire dans les startups que dans les grands groupes, en fait). Le problème en France, c'est que tout se joue à 20 ans, et vous ne pouvez pas vraiment retenter votre chance à d'autres âges.

Et puis, les diplômés des grandes écoles restent des clés d'entrée pour accéder à des réseaux qui sont plus importants que les formations elles-mêmes. Or changer de job, ça passe avant tout par le réseau. Si vous n'en avez pas, vous avez moins de chances de réussir votre reconversion.

Y a-t-il une transformation de tout cela hors du salariat, chez les entrepreneurs et freelances qui ne cherchent pas à être recruté.e.s par des entreprises ?

Je suis persuadée que c'est cela qu'il faut soutenir car le changement viendra de là. Aujourd'hui, les réussites entrepreneuriales, cela reste marginal et minoritaire au regard des chiffres, mais le freelancing, en revanche, cela peut être un bon moyen de s'affranchir des rigidités du système. Parmi les conseils que nous donnons à nos switchers, il y a cette idée que vendre ses services en freelance, c'est un bon moyen de tester la viabilité de son projet et de construire sa légitimité. Et ça, on l'observe autant sur les très diplômés que sur les autodidactes.

LE MONDE NUMÉRIQUE : UN MODÈLE ALTERNATIF ?

Les développeurs informatiques montrent la voie, en dehors des diplômes classiques

Pendant longtemps, le code informatique n'était pas particulièrement valorisé dans le monde des grandes écoles d'ingénieurs françaises (là où il l'est depuis longtemps aux Etats-Unis, dans des universités comme Stanford ou le MIT). Plus précisément, les grandes écoles les plus élitistes et prestigieuses comme Polytechnique ou Centrale sélectionnent leurs étudiants avant tout sur leur niveau de mathématiques plutôt que sur leur capacité à produire du code informatique. La plupart de ces écoles ont des héritages culturels et académiques qui les maintiennent relativement éloignées des grandes transformations de l'économie numérique. Et d'ailleurs, pendant longtemps, être « programmeur », cela n'était pas perçu comme un travail « d'élite ».

Et puis la révolution numérique est passée par là. Les grandes entreprises numériques de la Silicon Valley ont engendré des nouveaux besoins, des nouvelles castes et radicalement transformé le marché de l'emploi. Une nouvelle élite « tech » s'est constituée autour de nouveaux métiers. Les changements s'étant produits rapidement, la vision « adéquationniste » de l'emploi n'a pu être entièrement préservée. Parmi les métiers dit « techniques », on trouve une plus grande variété de profils (y compris du point de vue de l'origine ethnique, même si ce n'est hélas pas le cas du point de vue du genre). De nombreuses personnes se reconvertissent pour devenir développeurs. D'autres se forment sur le tas. D'autres encore deviennent freelances pour se former.

Se former au développement web rapidement et à tout âge, c'est un projet soutenu par de nouveaux acteurs de la formation. Pour peu que l'on soit logique, [débrouillard, motivé et déterminé, on peut y arriver](#). [OpenClassrooms](#) ou [Le Wagon](#) sont deux écoles désormais célèbres qui, chacune à leur manière (e-learning pour la première, bootcamp immersif pour la seconde), offrent des parcours de formation pour apprendre la programmation en peu de temps. On peut même « bidouiller » tout.e seul.e à partir de tutoriels et de codes source partagés sur [GitHub](#) !

Les développeurs / développeuses restent nombreux / nombreuses à avoir un diplôme d'informatique, mais ils / elles se revendiquent volontiers « autodidactes » et s'enorgueillissent de la capacité à apprendre et chercher l'information par eux/elles-mêmes. Chez les freelances et dans les startups, les développeurs sont souvent des reconvertis qui ont appris à coder sur le tard. Les recruteurs / recruteuses dans les grandes entreprises restent encore frileux / frileuses, mais la [pénurie des profils](#) pousse tout le monde à innover et sortir (un peu) des cases. En témoigne la rapidité avec laquelle des modèles alternatifs de formation se sont imposés dans le paysage. Par exemple, [l'école 42](#) de Xavier Niel (école sans professeur revendiquant une pédagogie basée sur le peer review) fait déjà l'unanimité auprès des recruteurs / recruteuses alors qu'elle n'a été créée qu'en 2013.

Enfin, dans le monde de l'informatique, un système parallèle de construction de légitimité s'est rapidement imposé. Avoir la reconnaissance des ses pairs sur des plateformes comme [Stack Overflow](#) ou Github, cela a plus de poids qu'une ligne sur un CV. On juge un.e développeur / développeuse plus facilement sur la qualité de son travail, sur sa réputation en ligne, ses traces numériques et la pertinence de son blog tech. Si ils / elles ont également un diplôme, celui-ci semble davantage relégué au second plan. (Bien entendu, ce diplôme joue toujours un rôle essentiel pour les réseaux qui l'accompagnent et le signal auprès des recruteurs / recruteuses dans les entreprises traditionnelles).

Rayonnement inclusif vs rayonnement exclusif

Le diplôme d'une école ou université prestigieuse rayonne d'autant plus que la sélectivité est rude. C'est pourquoi les universités américaine de la Ivy League (Harvard, Princeton, Yale, Cornell...) [se battent avec des universités comme Stanford ou le MIT à coup de chiffres](#) sur le (faible) pourcentage de candidat.e.s admis.e.s dans leur établissement. Le message est clair : plus il y a de candidat.e.s éliminé.e.s, mieux c'est pour leur image. En somme, le prestige est lié à l'exclusion du plus grand nombre d'individus possibles, et n'a que peu à voir avec la qualité de l'enseignement ou des infrastructures. La valeur du club vaut pour son rayonnement exclusif. Cela n'est pas sans rappeler cette [célèbre citation de Groucho Marx](#) : « je ne voudrais pas adhérer à un club qui m'accepte comme membre. »

Ce modèle reste dominant dans de nombreuses institutions. Certaines entreprises, comme Google ou McKinsey, pour n'en citer que deux exemples, fonctionnent également sur ce modèle-là. Elles communiquent sur le fait qu'elles excluent de nombreux candidats et que le club est particulièrement select. **Elles espèrent faire de la sélectivité un critère d'attractivité (le syndrome Groucho Marx)**, mais aussi offrir ainsi à leurs recrues un signal d'une grande valeur vis-à-vis de leurs employeurs futurs. Être passé.e par une institution très sélective, c'est donc un signal puissant pour renforcer son employabilité.

Le modèle « exclusif » ne semble pas près de disparaître, comme on l'a vu à propos de la surreprésentation des diplômé.e.s des grandes écoles dans les élites françaises, mais un autre modèle de rayonnement et de construction de légitimité émerge à côté de lui et gagne en puissance. Ce modèle, soutenu par les outils numériques et les réseaux sociaux, se base quant à lui sur une logique d'inclusion plutôt que d'exclusion. Le prestige et la force du rayonnement dépendent du nombre d'individus que vous parvenez à inclure dans votre réseau, et plus de votre capacité à exclure les candidat.e.s.

L'âge numérique a vu la montée en puissance d'amateurs et de professionnel.le.s d'un nouveau genre dont l'influence dépend de l'audience qu'ils/elles ont su créer, de l'engagement de leurs fans, de la taille de leur réseau. Des influenceurs / influenceuses Instagram ont créé des activités nouvelles sur la base du nombre de leurs followers. Des entrepreneurs / entrepreneuses déterminés ont su construire une tribu sur les réseaux sociaux. Des « experts » ont construit leur légitimité grâce à un blog ou une newsletter.

Aujourd'hui, une personne qui a une newsletter avec des milliers de lecteurs devient (presque automatiquement) « légitime » vis-à-vis de sponsors et des autres médias.

Petit à petit, ce modèle « inclusif » concurrence le modèle « exclusif » traditionnel. Il n'est évidemment pas facile de créer un média influent sur Youtube, ni de convaincre 10 000 personnes de s'abonner à votre newsletter. L'hyperconnexion et le narcissisme menacent la santé mentale des stars de « l'inclusion » numérique. Mais on peut se réjouir qu'il existe des alternatives au modèle exclusif, qui plus est, des alternatives grâce auxquelles tout n'est pas joué dès l'âge de 20 ans. La construction de réseaux et communautés puissantes est également plus ouverte aux personnes d'origines différentes et permet l'émergence de nouvelles élites. De plus en plus, dans notre économie numérique, avec ou sans diplôme, c'est la capacité à entretenir un réseau et animer une communauté qui devient la qualité la plus essentielle.

« Les développeurs eux-mêmes se chambrent les uns les autres plutôt sur les technologies que sur les diplômes » Ferdinand Boas (dotConferences, Welcome to the Jungle)

WTTJ : Ferdinand, tu connais bien le monde des ingénieurs et développeurs. Quel est ton parcours ?

Je suis ingénieur de formation puisque j'ai fait l'ENSEEIH (réseaux et télécoms) à Toulouse. Mais les matières qui m'intéressaient le plus pendant ma formation, c'était les matières les moins techniques. J'ai fait ma troisième année en échange à Hong Kong et je n'y avais presque plus aucun cours technique. Ça explique la suite de mon cursus : je suis ensuite allé en master spécialisé entre Télécom Paris et HEC en Management et Nouvelles Technologies.

Nous avons créé [dotConferences](#) avec mon co-fondateur, Sylvain Zimmer, en 2013. Depuis nous organisons des grands événements internationaux pour les développeurs. dotConferences a été rachetée par Welcome to the Jungle en janvier 2019... La croissance de nos conférences était irrésistible jusqu'à la pandémie. L'année 2020 est compliquée car il faut imaginer des choses en dehors de l'événementiel.

Il y a cette idée qu'on entend parfois que dans le monde des développeurs, le diplôme ne compte pas, seul le travail fait la différence. Est-ce un mythe ?

Je ne sais pas si l'école ne compte pas. Moi, je suis un pur produit de ce système des classes préparatoires. Beaucoup de développeurs ont des diplômes d'informatique. C'est vrai qu'il existe beaucoup de nouvelles formations — Ecole 42, Le Wagon, OpenClassrooms...— et qu'on dit que de multiples chemins mènent à ce métier. Mais on n'est pas armé de la même manière selon les études qu'on a fait au départ. Les développeurs qui font les choses les plus poussées, ce sont des personnes qui ont un bagage très solide en mathématiques, qui ont continué à faire des maths après la classe prépa. Les data scientists, par exemple, sont à moitié des matheux, à moitié des développeurs. Ils / elles ont des parcours scientifiques où ils / elles sont allé.e.s loin dans l'abstraction.

C'est différent dans le développement web front end, qui est moins technique, où on peut trouver des têtes bien faites qui se sont formées sur le tas, ou ont fait des formations comme Le Wagon pour se former au métier. Plus généralement, ce qui change dans le monde de l'informatique, c'est que les développeurs adorent coder des outils qui vont leur faciliter la vie. Par conséquent, on peut aujourd'hui faire des choses beaucoup plus avancées avec un niveau technique moindre.

Le recrutement se diversifie aussi. Les entreprises osent aujourd'hui recruter des développeurs en devenir. Elles se disent qu'elles pourront les former et qu'ils / elles rentreront dans leur « moule ».

Existe-t-il des castes parmi les développeurs selon le niveau de technicité ?

Non, je ne dirais pas cela, bien qu'en effet, il y ait un effet diplôme. On pense spontanément de quelqu'un qui a fait une grande école, « cette personne doit avoir une tête bien faite ». Ce n'est pas pour rien qu'il y a tant de polytechniciens français dans les entreprises de la Silicon Valley ! Mais le plus souvent, les développeurs eux-mêmes se chambrent les uns les autres plutôt sur les technologies que sur les diplômes. On peut se moquer gentiment de quelqu'un qui travaille dans un langage qui n'est pas à la mode, ou se vanter un peu d'en utiliser un qui requiert un niveau d'abstraction plus élevé.

Grâce à la plateforme GitHub, on peut juger de votre compétence sur la base de votre travail. Est-ce que vous codez bien ? Est-ce que vous avez travaillé sur un gros projet dont on entend parler partout ? En regardant bien, sur GitHub, on peut trouver beaucoup d'informations sur la qualité du travail d'un développeur. Et sur les projets, dans les entreprises, on sait qui va plus vite et qui est meilleur. Ça se voit très vite. On ne peut pas faire illusion longtemps.

Comment recrute-t-on des développeurs aujourd'hui ? Et quel rôle joue le diplôme dans leur recrutement ?

Aujourd'hui, le recrutement des développeurs, c'est vraiment une jungle. C'est difficile. Il y a des milliers de façons de les attirer. Ce qui fait la différence, côté recruteur, c'est l'environnement de travail qu'on propose, l'équipe, les conditions de travail. En bref, c'est la marque employeur qui fait la différence. Comment cultiver cette marque ? En envoyant des bons speakers aux meetups techniques, en produisant des contenus de qualité sur un blog tech ou sur [Behind the Code](#), en publiant une newsletter de qualité, en se faisant remarquer sur des projets open source... C'est sur tout cela qu'une entreprise va pouvoir se différencier, davantage que sur l'offre de poste en elle-même.

C'est vrai que **pour le recrutement des développeurs, le diplôme devient de moins en moins un critère de référence**. Il reste encore un effet de signal quand l'école est prestigieuse, mais il y a de plus en plus de profils atypiques. Les développeurs sont tellement recherchés ! C'est une excellente idée de reconversion : vous y trouverez du travail, une bonne paie, des conditions de travail pas trop pénibles... C'est un bon pari.


C'est pour cela que, côté recruteur, on regarde de plus en plus ce qu'a fait le / la candidat.e. Et on utilise des tests techniques pour voir comment la personne réfléchit. Être développeur, ça requiert un esprit logique. Quand on a de la logique, on peut apprendre autre chose facilement. On peut passer d'un langage à un autre.

Le fait de vouloir apprendre des nouvelles choses, est-ce un trait culturel caractéristique du monde des développeurs ?

C'est courant, en effet. Chez les freelances (c'est une petite minorité des développeurs qui travaillent en freelance), cela arrive qu'on choisisse une mission pour les opportunités d'apprentissage qu'elle recèle. Pas toujours, évidemment, parce qu'il faut bien manger aussi ! En général, les développeurs n'aiment pas refaire ce qu'ils / elles ont déjà fait. Donc si on peut récupérer des briques de code déjà développées ailleurs, on n'hésitera pas. Cela permet de concentrer son temps et son énergie sur des choses plus stimulantes.

La stimulation intellectuelle, c'est un moteur puissant chez ces gens-là. J'en ai moi-même fait l'expérience. La jouissance que l'on tire de la résolution d'un problème compliqué ne peut être comparée à rien. On peut passer plusieurs heures sur un problème : quand on arrive à le résoudre, on éprouve une satisfaction immense. C'est une carotte extraordinaire. Plus on a galéré, plus le problème est difficile, et plus on est content de soi.

Aujourd'hui, pour apprendre des nouvelles choses, les ressources en ligne sont infinies. Chaque nouvel outil créé vient avec son mode d'emploi car les concepteurs y ont intérêt. Il faut se former en permanence. Il n'y a pas le choix dans un



univers où les technologies évoluent très vite. Faire de la veille et se former, cela fait partie du travail. Ne pas le faire, c'est risquer l'obsolescence. On ne peut pas se reposer sur des lauriers acquis en école. Mais au-delà de la nécessité, il y a le plus souvent un vrai plaisir d'apprendre. Et une certaine humilité quand on sait qu'on a toujours quelque chose à apprendre.

POURQUOI RECRUTER DES ATYPIQUES

Dans un paradigme « adéquationniste », on regarde le passé pour prédire l'avenir d'un.e candidat.e. Mais comme le montre le tournant 2020, il faut désormais savoir composer avec l'imprévisible et accepter le changement permanent. Et cela signifie que le monde du recrutement risque de connaître des bouleversements importants à l'avenir. Comment recruter des talents quand on ne sait pas encore quelles tâches ils / elles auront à faire demain ? Comment recruter des candidat.e.s pour des métiers qui n'existaient pas il y a encore quelques années et sur des compétences qui n'existent pas encore ? Et que faire des individus dont les emplois vont disparaître ? Ne devront-ils / elles plus être recruté.e.s pour faire autre chose ?

C'est à un changement de paradigme radical que nous assistons aujourd'hui dans le monde du travail et du recrutement. Le paradigme industriel « fordiste » reposant sur l'organisation scientifique du travail avait besoin d'une part de cerveaux pour concevoir les processus, et d'autre part, d'exécutant.e.s (de soldat.e.s) spécialisé.e.s pour effectuer des tâches toujours identiques et bien définies dans leur fiche de poste. Dans un cas comme dans l'autre, l'adéquationnisme était pertinent, car « plus on avait répété les mêmes gestes ou tâches, plus on était bon ». Le paradigme de l'économie numérique, lui, a surtout besoin d'innovation, d'imaginer de nouveaux modèles d'affaires, d'analyser les données, et d'améliorer la qualité des services.

Fonder une décision de recrutement sur diplômes et expériences passées, ça n'est plus fiable

Dans un monde où domine l'organisation scientifique du travail, il est possible de planifier parfaitement ses recrutements. Et recruter sur la base de l'adéquation entre le passé du candidat (diplôme et expériences) et le poste, c'est ce qu'il y a de plus fiable. En quelque sorte, pour un.e recruteur / recruteuse, le passé sert à voir l'avenir. Ça marche quand la visibilité est bonne (pas de « disruption » ou de « cygne noir » à l'horizon) et que les parcours et carrières sont linéaires. En revanche, dans un monde « VUCA » (volatile, incertain, complexe, ambigu) et dans un paradigme numérique, il devient plus difficile de prédire l'avenir d'un individu sur la base de ses diplômes et de son expérience.

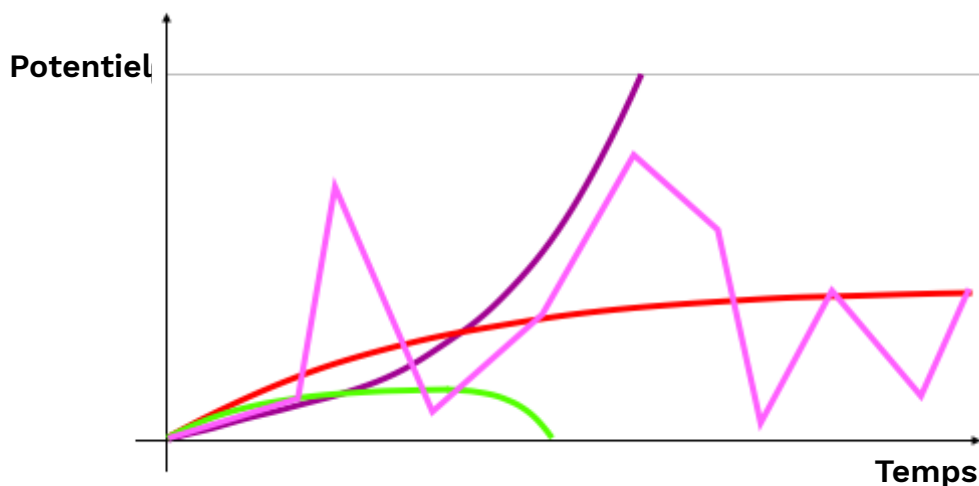
La question de savoir si l'on peut / doit regarder le passé d'un.e candidat.e pour prédire son avenir renvoie aussi à une question philosophique. On trouve chez Gilles Deleuze un éclairage pertinent. Dans un ouvrage intitulé *Différence et Répétition* (1968), il fait la distinction entre le possible et le virtuel. Un petit détour par la philosophie permet d'éclairer la vision du potentiel qui a longtemps présidé au recrutement traditionnel. Dans la vision « adéquationniste », on s'intéresse plus au possible qu'au virtuel. On cherche méthodiquement

à identifier ce qui est possible à partir d'une situation, d'un présent (et passé) donné. Mais il existe en réalité deux manières de voir les choses.

Le possible se réalisera sans que rien ne change dans sa détermination. Comme l'a écrit Pierre Lévy, « le possible est exactement comme le réel : il ne lui manque que l'existence. » Réaliser ce qui est possible, ce n'est donc pas une création. Il n'est nul besoin de produire une idée innovante. C'est la raison pour laquelle le futur possible ne comprend pas vraiment de surprise : on y reproduit les mêmes gestes, le tout est la somme des parties, les tendances se poursuivent, etc. Le virtuel, en revanche, n'est pas déjà constitué. Le mot vient du latin *virtus*, qui veut dire force, puissance. En philosophie, on n'oppose pas le virtuel au réel, mais à l'actuel. Pour s'actualiser, le virtuel doit s'inventer et se produire avec les circonstances, les accidents de la vie. On doit inventer une forme, transformer des idées.

Pour un.e recruteur / recruteuse, ce qu'on appelle le « potentiel » d'un.e candidat.e, c'est l'ensemble des chemins virtuels que peut prendre une personne au cours de sa vie professionnelle. Ce potentiel devrait être actualisé en permanence. On regarde l'expérience et les diplômes pour tenter de voir l'avenir. Comme cela ne suffit pas, on cherche aussi à évaluer la personnalité, mesurer la motivation, mettre en situation... Mais en général, on reste campé sur une vision trop linéaire, c'est-à-dire, qu'on s'intéresse au possible plutôt qu'au virtuel, et qu'on n'envisage pas assez le potentiel « hors cadre » des candidat.e.s. On ne s'intéresse pas assez à l'imagination des candidat.e.s eux/elles-mêmes, à ce qu'ils/elles désirent accomplir. Par exemple, on ne mesure la motivation qu'à l'aune de ce qui a déjà été réalisé dans le passé et on ne met un.e candidat.e en situation que si son profil « correspond » au poste.

Sur le graphique ci-dessus, la courbe rouge correspond à ce qu'on imagine être le parcours «



typique » d'un.e employé.e du paradigme fordiste. La courbe mauve correspond au profil exceptionnel du talent « bonne surprise » qui révélera un potentiel assez exceptionnel pour prendre la tête de l'entreprise, par exemple. La courbe verte correspond au profil décevant de l'individu qui se « plante » en cours de parcours. Enfin, la courbe rose, accidentée et imprévisible, représente les parcours impossibles à modéliser, ceux des potentiels dont les parcours sont faits d'accidents, de reconversions, de faillites et de nouveaux départs. En somme, les parcours comme ceux de la courbe rose, ce sont ces parcours qui risquent

de devenir courants dans l'économie de demain (et déjà d'aujourd'hui). Il sera donc de plus en plus important d'apprendre à recruter des « atypiques » !

5 raisons pour lesquelles le modèle adéquationniste risque de fonctionner de moins en moins bien

- 1. Les changements de carrière risquent de revenir de plus en plus nombreux :** faillites, automatisation, intelligence artificielle, métiers qui disparaissent, obsolescence accélérée des compétences... mais aussi carrières plus longues, et aspirations nouvelles sont en cause. De nombreuses personnes qui se retrouvent au chômage vont changer de métier et renoncer à leur identité professionnelle passée. Certain.e.s, de plus en plus nombreux / nombreuses se revendiquent « [multi-potentiels](#) » et [refusent de baser leur identité sur un seul métier](#).
- 2. Les métiers de 2030 n'existent pas encore ou sont en cours de création.** « Au-delà du diplôme, exercer un métier dans le numérique nécessite d'adopter un état d'esprit agile. Les technologies évoluant sans cesse, il faut sans cesse se remettre en cause et acquérir de nouveaux savoirs, » explique [cet article de Pôle Emploi](#). Les métiers de demain seront probablement de plus en plus hybrides. Pour les exercer, il n'existe pas encore de formation ou de diplôme. Il faudra combiner des compétences de métiers différents.
- 3. Les pluri-actifs seront de plus en plus nombreux.** Aux Etats-Unis, c'est surtout parce qu'ils/elles ne parviennent pas à joindre les deux bouts financièrement que les Américain.e.s sont plus nombreux/nombreuses à occuper plusieurs emplois en même temps. Mais le phénomène de la pluri-activité choisie prend également de l'ampleur, y compris en France. Les side projects sont vus comme un bon moyen de préparer une reconversion professionnelle. « Plus de 2,3 millions d'actifs français cumulaient deux ou plusieurs emplois en 2018, selon les données de l'Insee. (...) C'est une tendance de fond dans [un marché du travail en pleine mutation](#). De plus en plus de Français cumulent plusieurs activités professionnelles, parfois bien différentes, par choix ou nécessité. » peut-on lire dans [un article du Figaro](#).
- 4. Les amateurs / amatrices concurrencent les professionnel.le.s dans de nombreux domaines.** Qu'ils / elles aient une newsletter ou une chaîne YouTube à succès ou qu'ils / elles aient appris à coder sur le tas, les « amateurs » font de plus en plus d'ombre aux professionnel.le.s. Ces personnes savent créer des signaux différents (audience, followership, reconnaissance par les pair.e.s sur les réseaux sociaux, traces numériques, oeuvres en ligne...) pour faire connaître leur talent. À cet égard, le rôle de plateformes comme Malt n'a pas été négligeable : peu importe le diplôme si l'on est bien noté par ses clients. Les moyens de se former sont multiples. Le savoir est plus accessible (YouTube, MOOCs, ressources en ligne).

5. Parmi un million de Français qui ont fait le choix de devenir freelances, de nombreuses personnes choisissent le travail indépendant pour s'affranchir des limites du recrutement dans le salariat. Quand on est indépendant, on peut acquérir plus facilement des expériences non liées au parcours passé, réaliser des missions de nature diverse, choisir des projets pour ce qu'ils permettent d'apprendre. Dans certains métiers (notamment les métiers du numérique et de la data), les freelances sont si nombreux / nombreuses qu'ils / elles sont incontournables pour les entreprises. Quand la direction des achats d'une grande entreprise « recrute » un.e prestataire, ce ne sont ni les mêmes critères, ni les mêmes processus que le recrutement de salarié.e.s.

COMMENT RECRUTER DES ATYPIQUES ?

Six idées innovantes pour recruter des atypiques

1. Utilisez votre produit pour recruter

Recruter ses collaborateurs / collaboratrices parmi ses utilisateurs / utilisatrices est une pratique qui n'est pas rare parmi les startups qui développent des applications numériques. [Blablacar s'est illustrée rapidement en la matière](#) en en faisant un élément de sa marque employeur. C'est aussi une pratique qui permet de recruter des atypiques tout en profitant de plusieurs avantages... La personne recrutée connaît parfaitement le produit et comprend le design de l'expérience client ; elle vient à vous parce qu'elle vous aime et croit en votre produit (il n'existe pas de meilleur.e vendeur / vendeuse que quelqu'un qui est convaincu de son utilité) ; elle fait partie d'une communauté d'ambassadeurs / ambassadrices zélé.e.s qui vous aideront dans votre développement ; c'est un signal puissant qui renforce votre marque employeur... et utilisateur.

2. Apprenez à recruter des développeurs sur GitHub

Le [rachat de GitHub](#) par Microsoft en 2018 a représenté une excellente nouvelle pour Microsoft. GitHub est à la fois la plateforme où l'on peut trouver des développeurs / développeuses de talent, mais c'est aussi là qu'ils / elles sont évalué.e.s par leurs pair.e.s. La plateforme renseigne mieux qu'un CV car les professionnel.le.s du code évoquent leur travail en détails. Avec un peu de formation, un.e recruteur / recruteuse peut [apprendre à y chercher les bonnes informations](#) pour recruter les meilleur.e.s : la passion, la capacité à collaborer avec les autres, l'expertise sont des informations essentielles. Le diplôme ne joue pas de rôle sur GitHub.

3. Utilisez l'IA pour tester le potentiel des candidats

Et si vous aviez la possibilité de concevoir un test qui s'intéresse moins aux questions en elles-mêmes qu'à la manière dont les candidats y répondent ? L'intelligence artificielle peut le permettre. Le programme Catalyte a été imaginé avec l'objectif de tester les ingénieurs sur leur potentiel. Comme l'explique un [article de Fast Company](#), « pour tester le courage, par exemple, l'outil surveille la manière dont le candidat réagit dans des situations stressantes. Ouvre-t-il plusieurs onglets quand il se heurte à un problème, ce qui signale qu'il sait où aller même s'il ne connaît pas d'avance la réponse ? De même, quand la personne testée récolte une information complémentaire au cours du processus, revient-elle en arrière pour modifier une réponse précédente ? (...) Si elle le fait, c'est un signe d'agilité cognitive. » Alors que les connaissances risquent de devenir obsolètes toujours plus vite, il est de plus en plus important d'embaucher des candidat.e.s capables d'apprendre continuellement et de progresser avec le temps.

4. Formez pour recruter

Rien de tel que de créer une école de formation pour avoir accès à un vivier de talents nouveaux, et au moyen de les évaluer et de les séduire. C'est ce qu'a fait la société d'investissement The Family il y a quelques années, quand elle a créé le programme [Lion](#). Des centaines de candidat.e.s étaient alors sélectionné.e.s pour suivre une formation gratuite qui promettait de faire de tout le monde « un.e futur.e employé.e de startup ». C'était aussi un moyen pour The Family d'apprendre à les connaître pour qu'ils / elles soient ensuite recruté.e.s par les diverses startups de son portefeuille. Aujourd'hui Lion est devenu une école à part entière et toutes les formations n'y sont plus gratuites. Mais le principe de former pour recruter reste un bon moyen de recruter des atypiques.

5. Faites appel à des freelances

Il est de plus en plus courant, particulièrement dans les métiers de la tech, que les entreprises fassent appel à des freelances aux compétences pointues qui n'existent pas en interne ou sont difficiles à recruter en CDI. De plus en plus de tâches sont confiées à des personnes talentueuses qui ne sont pas sous contrat salarié. Être freelance, c'est, pour certaines de ces personnes, le moyen de s'affranchir de la légitimité par le diplôme et de faire ses preuves sur des projets concrets. Pour les entreprises, c'est donc aussi un moyen d'accéder à des talents diversifiés. Dans certains cas, ces freelances peuvent se laisser convaincre et être embauché.e.s en tant que salarié.e.s. Les freelances peuvent donc aussi être vu.e.s comme un vivier de recrutement, un moyen de tester les talents avant de faire le grand saut du contrat de travail.

6. Tester la méthode **First-in, First-hired**

La [méthode First-in, First-hired](#) est expérimentée aux Etats-Unis par certaines entreprises qui se sont rendues compte que les entretiens d'embauche et background checks (étude du CV et vérification des références) étaient coûteuses, peu fiables et empêchaient la diversité des équipes. Face à une pénurie de candidat.e.s, on a alors imaginé tester une idée radicale : embaucher sur la base du/de la premier.e qui postule, premier/première embauché.e. Le principe est aussi appelé « open hiring ». Le résultat ? Dans la plupart de ces entreprises, le turnover a baissé, jusqu'à 60%, et la diversité a augmenté. Grâce à ces résultats prometteurs, une entreprise comme [Greystone Bakery](#) (chaîne de boulangeries) continue de recruter selon la méthode du open hiring. Il peut sembler étonnant que le hasard fasse mieux qu'un processus sélectif. Peut-être que [nos biais cognitifs](#) nous empêchent vraiment de faire mieux que le hasard...

Deux cas pratiques : Apple et The Body Shop

Le cas des Apple stores

Au début des années 2000, quand les recruteurs / recruteuses d'Apple ont dû embaucher des milliers de « genius » pour les Apple stores, ils / elles ont fait preuve de créativité. Si Apple s'était contenté de ne retenir que les candidatures d'individus avec une expérience dans la vente de matériels électronique, il n'y aurait pas eu assez de candidat.e.s motivé.e.s et intéressé.e.s, et surtout, Apple store aurait ressemblé à un magasin ordinaire. C'est pourquoi Apple a mis en place le principe « [recruter sur l'attitude et former à la compétence](#) ». Si vous n'avez pas le bon bagage mais que vous avez le bon état d'esprit, alors on vous formera !

Apple est effectivement parvenu à recruter des individus d'horizons variés. « Entrez dans un Apple store et vous rencontrerez des vendeurs qui ont été enseignants, ingénieurs, musiciens, artistes, des tas de gens ayant connu des carrières et des expériences différentes. Mais vous n'y trouverez pas de spécialistes du commerce de détail. Avoir occupé un poste dans ce domaine ne garantit pas que vous serez recruté pour travailler dans un Apple store, » pouvait-on [lire dans Forbes](#) il y a quelques années.

- Le cas The Body Shop

La chaîne The Body Shop, créée au Royaume-Uni il y a 44 ans, dénombre aujourd'hui environ 3 000 magasins dans 65 pays, où l'on vend des produits cosmétiques naturels. [The Body Shop USA a récemment adopté une politique de open hiring](#) (First-in, First-hired) pour embaucher le personnel de ses centres de distribution et entrepôts. Désormais, on y fait l'impasse sur la sélection des CV et la vérification des références. Seules trois questions sont posées aux candidats :

- Avez-vous le droit de travailler aux Etats-Unis ?
- Pouvez rester debout 8 heures d'affilée ?
- Êtes-vous capables de porter des charges de plus de 20 kilos ?

Plus de test de drogue ni de vérification du casier judiciaire. Les atypiques, y compris ceux / celles qui ont connu des vies difficiles, sont les bienvenu.e.s, du moment qu'ils / elles remplissent ces trois conditions. À The Body Shop, on affirme que les résultats sont concluants : le turnover mensuel a chuté de 60% à l'issue de la première phase expérimentale. Il est donc prévu que le concept soit étendu à l'ensemble du groupe à l'automne 2020.

Quelques ressources pour aller plus loin

La question « comment recruter des atypiques » mériterait plusieurs ebooks à elle seule. D'ailleurs, plusieurs de nos publications récentes répondent partiellement à cette question (avec des angles différents) :

- Ebook : [Et si on recrutait des personnalités plutôt que des profils ?](#)
- Ebook : [Github et Stack Overflow, comment mieux les utiliser pour mieux dénicher les génies du code ?](#)
- Ebook : [Recruter par cooptation : comment mettre ses employé.e.s à contribution ?](#)
- Ebook : [Futur des RH : Il faudra désormais compter avec les freelances !](#)
- Le livre [100 idées innovantes pour recruter des talents et les faire grandir](#), Jérémy Clédât et Laetitia Vitaud, Vuibert, 2020.

LIENS

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SKKGXZBZ4CG](https://www.youtube.com/watch?v=SKKGXZBZ4CG)

<https://recruiters.welcometothejungle.com/ebooks/manager-equipes-dispersees/download/>

<https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/must-read-culture-entreprise-horowitz/>

<https://techcrunch.com/2020/06/09/unpacking-techs-response-to-george-floyds-death/>

<https://start.lesechos.fr/apprendre/universites-ecoles/les-diplomes-2020-auront-ils-une-valeur-1195157>

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/france/comment-le-coronavirus-va-bousculer-la-selection-des-grandes-ecoles-1932438.html>

<https://www.going-freelance.com/>

<https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/coronavirus-crise-opportunités-startup/>

<https://www.forbes.com/sites/simonchandler/2020/05/12/coronavirus-is-forcing-companies-to-speed-up-automation-for-better-and-for-worse/>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Signal_\(%C3%A9conomie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Signal_(%C3%A9conomie))

https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Spence

https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_humain

https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_du_cygne_noir

https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguity

https://www.lexpress.fr/emploi/conseils-emploi/au-chomage-la-delicate-question-de-la-reconversion_1834313.html

<https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/les-metiers-de-demain/85-des-emplois-de-2030-nexistent.html>

<https://www.lefigaro.fr/decideurs/emploi/2019/02/08/33009-20190208ARTFIG00084-postier-le-matin-ingenieur-du-son-l-apres-midi-ces-francais-qui-cumulent-plusieurs-metiers.php>

<https://www.audrex.fr/blog/creation-dentreprise/actualites-creation-dentreprise/pluriactivite-en-france-un-non-salarie-sur-quatre-est-concerne/>

<https://blog.malt.fr/wp-content/uploads/2019/05/Etude-Malt-Freelancing-en-France-en-2019-light.pdf>

https://www.cnbc.com/2020/06/15/harvard-yale-researcher-future-success-is-not-a-specific-skill-its-a-type-of-thinking.html?utm_source=pocket&utm_medium=email&utm_campaign=pockethits

<https://medium.com/switch-collective/recruteurs-int%C3%A9ressez-vous-aux-switchers-69232a1669f0>

<https://medium.com/switch-collective/le-triomphe-des-amateurs-77d520217ed3>

<https://medium.com/switch-collective/comment-switcher-apr%C3%A8s-40-ans-3f26356da8c6>

<https://medium.com/switch-collective/from-exclusive-to-inclusive-status-yesterday-and-to-day-aea30dcf28fe>

<https://www.maddyness.com/2019/11/18/maddynoob-comment-ecire-mail-president/>

https://www.ted.com/talks/emilie_wapnick_why_some_of_us_don_t_have_one_true_calling?language=en

<https://news.easyrecrue.com/fr/blog/recruter-profil-atypiques>

<https://www.avise.org/articles/en-france-les-inegalites-scolaires-saggravent>

<https://blogs.mediapart.fr/yves-besancon/blog/200319/force-et-rouages-de-la-reproduction-sociale-en-france>

<https://theconversation.com/rompre-la-malediction-de-la-dualite-universite-grandes-ecoles-90418>

<https://www.inegalites.fr/Des-classes-preparatoires-et-des-grandes-ecoles-toujours-aussi-fermees>

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1375870?sommaire=1375876>

<https://www.nytimes.com/2020/06/16/world/europe/france-race-george-floyd.html?smid=tw-share>

<https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/une-vie-de-100-ans-vivre-et-travailler-a-l-ere-de-la-longevite-de-lynda-gratton-et-andrew-scott/>

<https://www.switchcollective.com/#lart-de-se-reinventer>

<https://openclassrooms.com/fr/>

<https://www.easypartner.fr/blog/etre-developpeur-autodidacte-en-france/>

<https://www.42.fr/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Stack_Overflow

<https://www.forbes.com/sites/carminegallos/2015/12/21/5-personality-traits-apple-looks-for-in-job-candidates/#34cc275d1986>

<https://www.usine-digitale.fr/article/blablacar-a-tout-compris-la-culture-d-entreprise-est-plus-importante-que-la-strategie.N359486>

<https://www.latribune.fr/technos-medias/internet/pourquoi-le-rachat-de-github-par-microsoft-pour-7-5-milliards-de-dollars-choque-internet-780682.html>

<https://www.fastcompany.com/90269298/this-company-uses-ai-to-test-unlikely-engineers-for-their-potential>

<https://recruiters.welcometothejungle.com/ebooks/github-and-stack-overflow-comment-les-utiliser-pour-mieux-de-nicher-les-ge-nies-du-code/>

<https://joinlion.co/>

<https://www.digitalhrtech.com/first-in-first-hired/>

<https://recruiters.welcometothejungle.com/articles/biais-projection/>

<https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/02/12/the-body-shops-new-hiring-approach-three-questions-no-background-drug-or-criminal-check-required/#214806cba637>

<https://www.forbes.fr/management/profils-atypiques-pourquoi-les-entreprises-peinent-a-les-recruter/?cn-reloaded=1>

<https://loptimisme.pro/pourquoi-et-comment-recruter-un-profil-atypique/>

<https://www.latribune.fr/economie/france/mobilite-sociale-en-france-un-bilan-contraste-833430.html#:~:text=C'est%20une%20proportion%20qui,une%20%C3%A9tude%20de%20l'Insee.&text=Selon%20la%20derni%C3%A8re%20%C3%A9dition%20du,59%20ans%20depuis%20quarante%20ans.>