

Septembre 2018

# Atypisme & transformations

**LE LIVRE BLANC POUR REPENSER  
LA PLACE DES TALENTS ATYPIQUES  
DANS LES ORGANISATIONS EN MUTATION**



LE RÉSEAU  
Primavera





# Atypisme & transformations

**LE LIVRE BLANC POUR REPENSER  
LA PLACE DES TALENTS ATYPIQUES  
DANS LES ORGANISATIONS EN MUTATION**

Septembre 2018



LE RÉSEAU  
Primavera

# Préambule

## La version « transformations »

Transformations. Digitales ou sociétales. Elles sont incontestablement plurielles. Le mot est omniprésent dans notre monde économique, politique, ou social. Plus particulièrement, les entreprises, comme toutes formes d'organisations, sont le reflet et le moteur d'un environnement en pleine mutation : elles disent vouloir - ou devoir - se transformer ... Alors, dans cette mouvance, dans ce contexte complexe, la transformation sonne comme une invitation à se renouveler, à réinventer les habitudes de travail, à innover pour survivre, surperformer, ou renaître...

Aucune fonction dans les organisations n'échappe à ces changements encore mal définis et imprévisibles. Le recrutement en fait partie, il constitue une des missions stratégiques pour la recherche de renouveau - on parle « d'agilité » - et connaît aujourd'hui une véritable « guerre des talents ». Toutefois, si les transformations reposent sur l'attractivité de ceux et celles qui incarneront le mieux le potentiel d'adaptation aux mutations, nous observons dans le même temps que ces talents ont désormais décidé de donner du sens à leur vie professionnelle !

Ce contexte conduit alors les recruteurs, les opérationnels, les managers et tous décideurs de l'embauche à regarder en face une réalité de l'évolution professionnelle : les parcours linéaires, selon une voie toute tracée, ne sont plus LE modèle de la carrière, quelle que soient les générations. Les parcours professionnels s'ouvrent à l'audace, les parcours deviennent alors atypiques au regard de nos schémas usuels.

Oui, mais la transformation ne serait-elle pas quelquefois vécue comme une simple injonction ? Le dilemme du changement des pratiques du recrutement dans une culture marquée par le diplôme ne serait-il pas un révélateur de notre difficulté à se transformer ?

# Préambule

## La version « atypisme »

Les profils atypiques ! Ce sont ces nouveaux audacieux aux parcours exemplaires valorisés par la société d'aujourd'hui. L'originalité, la singularité et l'audace sont les ingrédients de la recette de succès médiatico-social de ces personnes. Pourquoi ne serait-il pas de même pour l'attrait auprès des recruteurs ?

Les personnes qui ont osé un parcours atypique, ont souvent dû privilégier la nouveauté par rapport à la sécurité, la reconnaissance de ses valeurs et opinions par rapport à un salaire, des conditions de travail gratifiantes par rapport à une stabilité de l'emploi, un impact visible par rapport à une évolution hiérarchique mécanique. Pour faire ces choix, elles ont pris des risques pour oser se distinguer, s'affirmer et exposer qui elles sont. Elles ont de ce fait développé une capacité à percevoir ce qu'elles peuvent offrir à un environnement professionnel et ce que leurs compétences leur permettent de déployer dans cet environnement. Elles ne se présentent pas par hasard attirées par des annonces avec les bons mots clés. Elles ont mûri une stratégie et un objectif. Elles ont pris le contrôle sur leur parcours et savent présenter les garanties de leur choix.

Or, l'entreprise resterait encore globalement un endroit où il faut se présenter par rapport à un certain référentiel, avancer des conditions de réussite comme des garanties pour une relation qui, comme toute relation partenariale ou contractuelle, est forcément empreinte d'incertitude.

Pourtant, une plus grande ouverture à ces profils atypiques, habitués au changement, ne pourrait-elle pas constituer un élément de réponse à l'incertitude que ces mêmes organisations cherchent à affronter, dans leurs ambitions de transformation ?

# Sommaire & **contenants**

	PRÉAMBULES	page 2
	RÉDACTEURS & GÉNÈSE	page 6
	A PROPOS DU RÉSEAU PRIMAVERAS	page 8
	<b>AMBASSADEURS &amp; SPONSORS</b>	page 9
Partie 1.	Atypique, qui es tu ? OU COMMENT DONNER UN CADRE À QUI SORT DU CADRE...	page 10
Partie 2.	Entreprise d'aujourd'hui, qui es tu ? EMPLOYEURS & EMPLOYÉS : NOUVELLES PRATIQUES ET NOUVELLES ATTENTES	page 22
Partie 3.	Recruter un atypique, pourquoi ou pourquoi pas ? ENTRE FINS ET MOYENS, LES MOTIVATIONS DES RECRUTEURS	page 34
Partie 4.	Loup y es tu ? RÉSISTANCES, PEURS, FREINS : LES BONNES ET LES MAUVAISES RAISONS	page 46
Partie 5.	Atypisme & transformations ALLER DE TERRAINS CONNUS A TERRES INCONNUES...	page 62
	CONCLUSIONS	page 80

**« Le talent provient de l'originalité, qui est une manière spéciale de penser, de voir, de comprendre et de juger »**

**Guy de Maupassant**



# Rédacteurs & Génèse

Ce Livre Blanc est une création originale ... ou atypique ?

Originale par sa genèse, car il est le fruit des travaux d'un collectif de 8 personnalités aux parcours divers. Ce collectif est issu d'une envie commune de donner une suite à un événement organisé par Le Réseau Primavera le 23 janvier 2017 sur le thème de la place du Sens dans les pratiques du recrutement.

Originale aussi car cet ouvrage ne se veut ni une étude experte, ni un traité philosophique de son sujet, mais un assemblage d'expériences de professionnels au cœur des enjeux de carrière, d'interviews de responsables des Ressources Humaines, d'observations de tendances convergentes sur l'entreprise, et enfin de nos convictions sur l'atypisme, mais sans adopter un parti dogmatique sur le sujet.

Ainsi, au vu de nos trajectoires et métiers, le champ d'exploration de ce Livre Blanc s'intéresse principalement aux profils dits « qualifiés » ou « cadres », sans exclure dans ce contexte toute situation professionnelle.

Car l'atypisme, de profil ou de parcours, n'a jamais fait l'objet d'enquêtes ou d'études. Par essence, il est insaisissable, mais omniprésent. Il est le reflet d'une société en transformation, le miroir d'une partie de chacun de nous.

Nous vous invitons donc à parcourir cet ouvrage, non pas comme un aboutissement, mais comme un point de départ vers de nouvelles pratiques dans l'insertion et la mobilité professionnelle des cadres !!



**Françoise Bernard**  
Psychanalyste et fondatrice  
de l'Institut IFB



**Delphine Chardon**  
Responsable Accompagnements et  
Projets du Réseau Primavera



**Marie Gaillochet**  
Consultante en créativité et illustratrice



**Asma Ghaffari**  
Co Fondatrice du Réseau Primavera  
Maître de Conférences à CentraleSupélec



**Marjorie Fournié**  
Consultante RH & transitions professionnelles  
Fondatrice de MConseil RH



**Mathilde Leclere**  
Consultante en communication  
Réseaux Sociaux



**Paul de Maricourt**  
Conseiller en évolution professionnelle,  
Accompagnement au sens de la vie et du travail



**Laurent Polet**  
Co Fondateur du Réseau Primavera  
Professeur en Management à Centrale Paris



# A propos LE RÉSEAU Primavera



Le Réseau Primavera est une association Loi 1901 créée par deux professeurs de CentraleSupélec, fondateurs de Primavera. Primavera propose son expertise pédagogique pour aider les talents à développer leurs compétences d'agilité afin d'être acteurs de leur avenir professionnel dans un monde du travail en pleine mutation.

Le Réseau Primavera a pour ambition de promouvoir la place du Sens dans les choix professionnels et de valoriser les talents, qui osent prendre en main leurs carrières, comme une réponse au double défi de la transformation des entreprises et de l'insertion professionnelle.

Pour accomplir cette ambition, Le Réseau Primavera se donne 3 leviers :

- Bâtir une communauté pour rassembler les personnes, entreprises et organisations qui partagent ces convictions
- Diffuser l'information pour sensibiliser aux enjeux de l'agilité individuelle comme moteur d'engagement et d'épanouissement professionnel
- Accompagner des diplômés en transition et en quête de sens dans la réussite d'une réorientation professionnelle

Et vous ? Quand rejoindrez vous ceux qui font confiance au Réseau Primavera ?

**[www.lereseauprimavera.fr](http://www.lereseauprimavera.fr)**

# Ambassadeurs & partenaires

Ce Livre Blanc s'adresse à toute organisation professionnelle, entreprise comme institution, qui ambitionne de contribuer au renouvellement des pratiques du recrutement et de la mobilité professionnelle.

Nous sommes fiers de nos Ambassadeurs et Partenaires qui témoignent de la pertinence de cet ouvrage face aux mutations du monde du travail.



**BNP PARIBAS**



**ELSAN**

Notre Santé autrement



**des  
métiers**

**MAIRIE DE PARIS**





# Partie 1

Atypique, qui es-tu ?

**Ou COMMENT DONNER UN CADRE  
À QUI SORT DU CADRE...**

## PRISE DE PAROLE : L'HISTOIRE D'UN PROFIL ATYPIQUE...

Par nature, il n'existerait pas de définition d'un profil atypique. Car qui n'est pas dans la norme, ne connaît pas de norme ... Alors pourquoi ne pas recourir à une petite histoire pour mieux présenter le profil atypique ?

*Voici une histoire vieille comme le monde. Il était une fois... Il ou elle. Oui ! Appelons cet étonnant personnage Ilouelle. Ilouelle ne veut pas - ne peut pas, peut-être ? - faire comme les autres. Ilouelle a viscéralement besoin de faire autrement.*

*Autrement ! A sa façon. Pour des raisons que son entourage ne cerne pas bien, réproouve parfois... Ilouelle fait très mal, ou très bien - c'est affaire d'angle de vue - mais avant tout, Ilouelle fait à sa manière. Et bien souvent la manière déplaîra. Tandis que bien souvent, le résultat décontenancera ; il était donc possible de faire autrement... ? Ilouelle n'utilise que les outils qu'Ilouelle a conçu, ou du moins librement adopté. Qui plus est, bien souvent, Ilouelle ne s'inscrit dans une entreprise que s'il en voit la finalité, ne prête ses forces au collectif que s'il adhère pleinement à son objectif ! Ne cherchez pas à faire rentrer Ilouelle dans le rang ! Ilouelle s'abîmerait, se fanerait, perdrait goût du travail et de l'échange.*

*Ilouelle s'illusionne peut-être. Cache peut-être de vraies défaillances et une dose excessive d'amour propre derrière une prétention à faire autrement. Mais qui sait ? Ilouelle a peut-être le talent pour faire autrement et exceller dans son art. De façon novatrice, inspirante. Ou simplement à sa manière, excellente, quoique difficilement transmissible...*

*La suite ? Braver le poids de la tradition, le poids de la désapprobation du groupe ou de la corporation ou de la famille ou de la société – et réussir. Ou échouer, non reconnu ! Une histoire de mains tendues ou de portes fermées... Réussir ou gâcher son don. C'est une histoire contemporaine. Nos grandes organisations tendent à normaliser les process ; le même geste assuré de la même manière ici ou là, pour le même résultat. C'est d'une grande complexité d'intégrer Ilouelle, qui prétend faire à sa façon et se mêle de la finalité des choses. C'est d'une grande complexité de lui donner les conditions de la*

*réussite ! Comment ne pas se sentir inquieté, menacé par son approche ou son attitude non conforme ?*

*Peut-être les choses doivent-elles être pensées en amont. Qu'un jeu soit laissé, des espaces d'expérimentation respectés comme des friches dans un paysage maîtrisé, des espaces bienveillants où peut s'exprimer la différence... Laisser du jeu, aux 2 sens du terme... Ce jeu où se joue l'expression des talents et de la créativité pour llouelle et pour nous tous, puisque nous avons tous notre part d'llouelle...*

*Faute de jeu, llouelle ne pourra s'inventer une place dans le collectif. Un manager un rien audacieux protégera peut-être un temps ses déviances fructueuses. Un autre y verra de l'orgueil, rien de plus. llouelle, prié de se plier, en perdra ses couleurs et tôt ou tard se déconnectera du monde social.*

*C'est notre histoire à tous. La créativité, la curiosité, l'esprit chercheur, le besoin de faire à sa façon, tout cela a marqué de son empreinte nos premières années de vie... Nous avons besoin, et certains plus que d'autres, que perdure un espace de jeu. Certains restent mus par un impérieux (et mystérieux) besoin de faire à leur façon. Seront-ils écartés ?*

*llouelle ne peut défendre sa différence que par le génie de son action. Ne peut agir que grâce à la bienveillante ouverture du groupe. llouelle risque une mise à l'écart douloureuse, qui l'empêchera de développer un fructueux commerce avec le monde. llouelle comme nous tous a besoin d'une zone d'échange entre soi et les autres. Une forme d'inscription dans le grand oeuvre sociétal. Une contribution vivifiante au collectif, sans laquelle llouelle se fânera, parfois se drappera dans l'orgueil.*

*Il existe peut-être dans une lointaine galaxie un monde immuable. Les entreprises y sont permanentes. La société y est homogène, les approches uniques, les besoins intangibles, les choix sûrs. Là, tout est solide, univoque, constant, infaillible et optimal.*

*Ce monde-là n'a nul besoin d'llouelle. Et le nôtre ?...*

----

## LES DÉFINITIONS DES PROFILS ATYPIQUES

La notion de profil atypique est aujourd'hui couramment rencontrée dans l'univers professionnel et l'atypisme devient un vrai sujet d'actualité RH. Mais de quoi parle t'on?

Commençons par regarder ce que les dictionnaires nous donnent comme définitions de l'atypisme. Sans reprendre le détail, il en ressort des points communs : est atypique ce qui « diffère du type normal », qui est « non conforme à des règles, à des comportements habituels ». En appliquant cela aux professionnels hommes ou femmes dans le monde du travail, la notion de profil atypique prend alors une signification à la fois très précise et très large...

### 1. La définition par le parcours

Un profil atypique sera d'abord un parcours différent de celui attendu ou prévisible ; Pour citer Nadia Guerzmazi-Renucci, Directrice Recrutement, Mobilité et Formation de BNP Paribas « Un profil atypique, c'est celui que l'on n'a pas l'habitude de recruter sur un poste donné ». Ce « parcours atypique » est caractérisé par le fait d'être sorti de la voie toute tracée. A un moment donné dans sa trajectoire professionnelle, il a bifurqué vers une nouvelle orientation, avec des ruptures plus ou moins grandes et fréquentes. C'est quelqu'un qui n'a pas fait toute sa carrière dans un seul domaine, qui a peut-être fait une formation sur le tard, c'est une personne qui change de métier, qui n'a pas un parcours linéaire.

Une ingénieure qui candidate à un poste de commerciale, un directeur industriel qui postule à une fonction de DRH, un docteur en sciences sociales qui répond à une annonce de développeur informatique... telles sont les candidatures atypiques que nombre de recruteurs vont rencontrer. Certes il existe des domaines dans lesquels il sera difficile d'échapper au diplôme, telles les professions de la santé ou du droit, mais



pour d'autres métiers, ce sont les expériences précédentes qui vont construire le cadre de référence du recrutement.

Mais cet atypique, se considère-t-il lui-même comme atypique ? C'est clairement ce qu'il entend dire de lui ! Mais ce qu'il connaît de lui-même, c'est cette ligne directrice qui lui est propre, dans laquelle il trouve cohérence, congruence et détermination. Cependant, dans un processus de recrutement son parcours tranche par sa différence, il interroge, laisse perplexe car il « ne rentre pas dans les cases ». Muriel Bourgeois, Directrice Recrutement et Mobilité interne du Groupe Casino illustre ainsi le regard sur le parcours atypique « C'est un profil qui n'est pas universel, un candidat qui s'excuse de ne pas avoir le bon CV » !...

## 2. La définition par l'environnement

Mais l'atypisme dépend également du contexte, de l'environnement professionnel dans lequel il évolue. Car la norme, le référentiel, les standards et habitudes sont fortement déterminées par le milieu : secteurs, professions, métiers, ... Un profil dit « classique » deviendra alors un parfois atypique dans un nouveau contexte. « Un individu devient atypique selon l'endroit où il se trouve » confie Nadia Guermazi-Renucci : cet angle de vue permet d'entrevoir une autre définition de l'atypisme dans les organisations.

Tel profil autodidacte sera reconnu dans les nombreux métiers qui s'apprennent « sur le tas », mais atypique dans un univers qui concentre les diplômés des grandes écoles. Telle candidate ayant repris un parcours universitaire en milieu de carrière sera valorisée dans les métiers de l'accompagnement et du développement personnel, mais suspecte dans les métiers de la communication. Tel entrepreneur ayant connu une faillite sera recherché par certains investisseurs, mais pourra inquiéter dans le management de transition...

# GRAND ANGLE & focus

## L'atypique est-il un marginal ?

Pas le bon diplôme, pas le bon parcours, des façons d'être ou de faire surprenantes... il y a quelque chose de "marginal" chez celui qu'on dit atypique. Et dans marginal, au-delà de l'image d'errance, il faut entendre le mot marge.

De quelles marges s'agit-il ? De celles qui sont au dehors du système (en marge, à la marge) ou de ces marges de temps et d'espace, qui témoignent de la vitalité d'une entreprise, d'un système, qui pour ne pas se scléroser, s'étouffer lui-même, se "donne de la marge" ?

Pour recruter un profil atypique, peut-être faut-il demander, obtenir et s'accorder de la marge ; temps, espace... Peut-être faut-il qu'existe entre les "cases" du système, une marge, plutôt qu'une cloison...

C'est dans les marges même du système, les entre-deux, que pourraient se créer les espaces vitaux, les espaces d'expression et les conditions de réussite en entreprise des profils atypiques.

Notre société tend à rendre les citoyens conformes à un même modèle, se conformant à un même mode de consommation, achetant les mêmes

produits dans les mêmes supermarchés ou sur les mêmes sites web... En refus de ce système qui voudrait étouffer leur singularité, des citoyens décident de vivre "en marge". Ils créent des espaces et des modes de vie atypiques, originaux. Les arracher comme des mauvaises herbes rendrait le terrain stérile : un système sans marge est un système en danger de mort.

Recréer des marges, c'est recréer de la vie. Il n'en est pas autrement en entreprise. Marge est ici synonyme de jeu, dans le sens où on laisse un jeu, un espace vide, où on laisse des pièces "jouer" entre elles, pour ne pas gripper la machine.

Mais ce jeu peut être aussi le jeu de l'enfant, celui qui initie la découverte, l'ingéniosité, l'échange avec les autres, qui s'exprime dans la créativité, est source de plaisir... Un jeu où dans un collectif se fait entendre une singularité. Un jeu que l'on pourrait presque écrire "je".

Certains atypiques sont menacés de marginalité. Sont-ils définitivement "incassables" ? L'atypique n'entre pas facilement dans une case, c'est certain... Il n'a de place que si on lui fait de la place. Que si l'on obtient, se donne et lui donne de la marge. Un espace qui du coup n'est peut-être plus tout à fait une case - et où il aura la chance de se montrer bon joueur, reconnu pour sa contribution.

De même, les changements d'organisations, les restructurations, peuvent générer des situations où atypique signifiera inadapté, non mobile, voire incompetent ... L'atypique sera donc celui qui ne rentre pas dans le moule, qui ne correspond pas au modèle de son environnement professionnel, quel que soit son parcours.

Cette définition du profil atypique introduit par conséquent une dynamique dans l'espace et dans le temps. Selon le contexte, l'atypisme crée un nouveau territoire, un nouveau champ des possibles, encore à explorer. Avec l'éclairage de notre époque, nous pouvons aussi dire que si le profil atypique n'est pas dans le cadre, il est capable de dépasser les limites, et potentiellement de penser « out of the box ».

### 3. La définition par la personnalité

L'atypique se reconnaît également parmi ces personnes qui expriment des comportements professionnels différents de leur environnement, et dont les attitudes peuvent apparaître « non conventionnelles ». Ce profil atypique est ici un tempérament, une personnalité - d'aucuns diraient un « rebelle » - qui se distingue dans son entreprise, non pas parce qu'il présente une trajectoire professionnelle différente, ou parce que son environnement le marginalise, mais parce qu'il adopte une posture « atypique ».

Concrètement, ce sera celui ou celle qui interroge les finalités de son organisation plutôt que d'en appliquer les règles tel un « bon petit soldat », celui ou celle qui accordera la priorité aux résultats et au tangible, au concret, sans s'encombrer des moyens pour y parvenir et de faire « comme les autres », celui ou celle qui ne rentre pas dans les « codes » pour mieux se fondre dans l'équipe, mais qui provoque, non pas par défi, mais parce qu'il « pense » autrement.

La provocation n'est pas toujours flagrante. L'affirmation de soi et d'une façon différente de faire peut être en latence. L'individu ne connaît pas encore sa singularité, ou n'ose pas encore l'exprimer... Parfois il n'en pense pas moins, mais quelque chose

doit mûrir en lui, pour que s'affiche une différence, une divergence de vue qui un jour deviendra divergence d'être et d'agir. Il y a des atypiques « non détectés », qui resteront cachés avant que ne soient réunies les conditions d'une forme d'éclosion...

Quoiqu'il en soit, ces personnalités ou ces postures atypiques sont de plus en plus présentes dans nos organisations, car elles sont le strict reflet des changements de notre société en recherche de sens, et qui remet en cause les modèles établis.

Ces changements provoquent des évolutions visibles. Nous pouvons en effet lire ou entendre des histoires diverses de cadres qui décident de se réorienter vers des activités d'artisanat, de responsables marketing ou commerciaux qui s'orientent vers les RH, et vice-versa, nous ne pouvons citer tous les exemples, une chose est certaine les médias en font régulièrement l'écho et tous les secteurs d'activité sont touchés. Au-delà de ces phénomènes visibles se dessine une tendance de fond. Nous pouvons constater que ces personnalités sont animées par une volonté de remettre en question des choix ou de ne pas subir leur environnement. Ces profils « audacieux » traduisent une volonté de recherche de sens, d'alignement entre leurs valeurs, leurs aspirations et leur travail, une aspiration personnelle qui rend pertinente la prise de risque.

## L'AVENIR & LA PLACE DES PROFILS ATYPIQUES

### 1. Des talents avant tout singuliers

Notre époque s'ouvre à la singularité. Accueillir la singularité, c'est en effet accorder plus de valeur aux talents qu'aux référentiels. Celui qui se retrouve en position d'atypisme pourrait ainsi trouver un chemin grâce à sa « rareté », mettre en avant le « prix » de ses talents.

# DEBATS & hors champ

## Interroger les fragilités des profils atypiques

S'il n'est pas allé d'emblée vers ce qu'il porte en lui-même, ce qui le porte fortement et qu'il aspire à rejoindre à un moment donné - façon d'être aux autres, désir d'offrir au monde sa singularité... s'il n'a pas pris d'emblée un contre-courant, c'est peut-être parce que l'atypique a en lui une fragilité particulière. Du moins, cet atypique-là, qui a d'abord cru pouvoir se protéger, se préserver en enfilant une armure (comportement, codes...), en empruntant le chemin des autres, peut-être en allant vers des domaines qu'il croyait plus protecteurs. Celui-là n'avait pas – pas encore, pas totalement – la force de prendre son risque.

Et puis un jour, à cet atypique là – ou peut-être à tous ? - il apparaît comme clair que la sécurité ne viendra pas d'une carapace de bernard l'hermite, ni d'un nid de coucou, mais d'une confrontation au risque d'aller vers ce dont il est porteur. Celui-là va se frotter à sa fragilité, vivre le risque de prétendre être au plus proche de lui-même, défendre ses choix nouveaux, affirmer que contre toute attente, être au plus près de soi peut se transformer en don aux

autres, et devenir porteur de fruits. Mais pour en arriver là, quelle incroyable mise à nu !

Quand on reçoit en entretien de recrutement cet atypique (pour peu qu'il soit toujours dans la voie du salariat), ou quand d'une façon ou d'une autre on est amené à travailler avec lui, on entendra parfois dans sa voix quelque chose qui semble sur le point de décrocher. Certains atypiques, en phase avec eux-mêmes, n'ont aucun souci d'affirmation. Mais d'autres, probablement plus nombreux, ont dû se battre, arracher aux interdits familiaux, sociétaux, coutumiers, leur autorisation express, leur mandat exceptionnel. Un droit de choisir sa voie, affirmer sa singularité, la mettre au service du collectif de son choix – et même un droit de réussir.

La confrontation qu'ils recherchent encore, leur désir de progresser vers le terrain de jeu (ou champ de bataille) auquel ils aspirent, se frotte encore au doute. Leur sentiment de légitimité est fragile, quelque chose peut donc décrocher dans leur voix, comme en eux-mêmes, à les écouter on croit parfois entendre la chanteuse Barbara... Ces atypiques pourraient encore être rejetés, finalement pas tant pour leur atypisme que pour leurs signaux de fragilité. Rejetés sur un malentendu, car en réalité, si l'atypique va vers ce qui l'anime en profondeur, petit à petit cette fragilité judicieusement mise à l'épreuve pourrait s'apaiser, devenir moins prégnante, moins menaçante...

Parmi ces atypiques, certains auront la chance de croiser le chemin de recruteurs qui ne se fient pas uniquement à des signaux de fragilité (certes à écouter, et dont parfois il faut s'inquiéter), mais détectent en l'individu des points d'ancrage profonds. Par une certaine qualité de dialogue, qui demande du temps, il est en effet possible de repérer en l'autre la direction claire, le mobile, la

quête, l'aimantation, le puissant appétit... Et dès lors parier.

Parier sur cet individu - celui-là, unique, qui se tient devant moi - parier sur ce qui en lui-même appelle au dépassement de sa vulnérabilité. Parier sur une solidité en devenir, en gestation, pour offrir à celui-ci - et sûrement pas à tous - une précieuse mise à l'épreuve, sécurisée par le dialogue.

Dans cette perspective, le dialogue est essentiel. Mais comment communiquer sur son atypisme ? Comment se découvrir aux yeux des autres, sachant que la différence ne serait pas une vertu ? Car se dire « atypique » risque d'exclure l'autre ou de recréer de l'entrisme ; communautés fermées de personnes se disant atypiques, ayant peut-être des référentiels comportementaux proches...

La prise de conscience de ses zones d'excellence par soi-même, et par les autres, peut se faire en « situation extrême », par une prise de risque... Celui qui se sent atypique semble devoir - et pouvoir - plus que d'autres se prouver, et s'éprouver. La chance - un recruteur ? - peut mettre cette épreuve sur son chemin, permettre le défi, pour aider le profil atypique à se révéler à lui-même et aux autres.

Ce défi est un rendez-vous à ne pas manquer, car notre époque appelle à la prise de risque. Un rendez-vous où les paroles justes, les attitudes justes, primeront sur les questions de référentiels, bousculeront les référentiels de chacun, en substituant aux « a priori » de chacun l'évidence de la réussite.

## 2. Des talents déjà agiles ?

D'un point de vue général, quoiqu'un peu rapidement posé comme une vérité absolue : nous allons tous être amenés à changer de métier dans notre vie professionnelle, et probablement plusieurs fois, (40% des métiers de demain n'existeraient pas encore)... En conséquence, pour aborder sereinement notre futur professionnel, il vaut mieux avoir travaillé sa capacité à changer, à s'adapter, prendre le risque de sortir des voies toutes tracées. Le profil atypique pourrait donc se sentir attractif, dans l'air du temps.

Pourtant, lorsque qu'on échange avec des personnes qui ont fait ce choix d'exprimer leur atypisme, elles évoquent plutôt le parcours du combattant qu'un tapis rouge déroulé par l'entreprise !

Alors, que se passe-t-il ? Pourquoi les profils atypiques ne trouvent-ils pas plus facilement leur place ? Le contexte économique et du monde du travail peut en partie éclairer la situation...







## Partie 2

Entreprise d'aujourd'hui,  
qui es-tu ?

**EMPLOYEURS & EMPLOYÉS :**  
**NOUVELLES PRATIQUES & NOUVELLES ATTENTES**

Examiner l'environnement dans lequel s'opèrent les nouvelles formes de trajectoires professionnelles et les forces qui y interagissent peut aider à comprendre ce qui tout à la fois contribue à générer de l'atypisme, et bride cet atypisme.

## DES TRANSFORMATIONS QUI NE SONT PAS QUE DIGITALES ...

Dans ce monde économique mouvant, les entreprises sont conduites à se renouveler en permanence pour s'adapter à un environnement en pleine mutation. Qu'elles résultent de la révolution digitale, des enjeux environnementaux, de nouveaux modèles de développement, ou qu'elles anticipent de nouvelles exigences ou aspirations de leurs consommateurs ou collaborateurs, les transformations affectent aujourd'hui la majeure partie des organisations : institutions, entreprises comme associations.

Ces transformations en jeu constituent des miroirs des changements de notre société. Elles touchent aussi de manière explicite, ou implicite, à la place de l'individu dans l'entreprise. Concrètement : modèles de management, systèmes de motivation, modes de communication, schémas décisionnels, processus de pilotage... et pratiques du recrutement sont – de près ou de loin – en pleine mutation.

Transformations induites par la digitalisation croissante d'un côté, mais également transformations soutenues par les changements de société de l'autre, sont deux enjeux clés pour l'entreprise aujourd'hui. Le système bouge, ses acteurs aussi. Il en découle autant d'enthousiasme que de peurs, d'élans que de rigidité, d'épanouissement que de tourments ; et de nouveaux besoins et attentes se font jour.

Il y a d'un côté les attentes et besoins des organisations. Ballotée par cet environnement mouvant, l'entreprise a plus que jamais besoin de s'assurer d'une stabilité en interne, de s'appuyer durablement sur un corps et des énergies engagés. Engagement et fidélité des collaborateurs sont vraisemblablement ce qui est le plus attendu aujourd'hui par les organisations.

De l'autre côté il y a des individus, en recherche constante de leur place dans le monde du travail, en attente de repères, de messages... voire d'un gouvernail, pour naviguer d'un port à l'autre d'une vie professionnelle devenue sinueuse et mouvante.

## **EVOLUTION PROFESSIONNELLE : DES CARRIÈRES NON LINÉAIRES**

Dans des proportions qui font parfois débat, les révolutions technologiques viennent transformer les métiers, détruire et créer des emplois et par répercussion impacter l'évolution professionnelle, voire transformer la notion de carrière. Ainsi, selon l'OCDE<sup>1</sup>, 9% des emplois actuels présentent un risque élevé de robotisation alors que pour un quart des autres emplois, 50% des tâches seront considérablement modifiées par l'automatisation.

Notre contexte socio-économique entraîne de fait une évolution du concept même de carrière. Car plus personne n'imagine aujourd'hui occuper le même poste de travail durant toute sa vie professionnelle. Compte tenu de ces mutations, disparitions ou apparitions d'emplois et de structures provoquées par les évolutions numériques et robotiques, on estime qu'un parcours professionnel type induira demain de changer cinq ou six fois d'entreprise ou de contexte de travail.

De ce contexte de mutations rapides et d'évolutions plus ou moins prévisibles du marché du travail, il découle une accélération et une diversification des transitions professionnelles. De nouveaux statuts émergent, de type pluriactivité salariée ou travailleur indépendant. La transformation des entreprises et des métiers induit mécaniquement une multiplication des parcours moins linéaires, parcours que certains qualifieront... d'atypiques. Demain, tous atypiques, par la force des choses ?

---

<sup>1</sup> The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries, OCDE, mai 2016

# GRAND ANGLE & focus

## Petite Histoire de la transformation du recrutement

Les pratiques de recrutement ont été profondément impactées par les changements technologiques comme sociétaux, et ont modifié les repères des organisations et des individus. En l'espace d'une petite vingtaine d'années, les révolutions informatiques et technologiques ont radicalement influé sur les approches traditionnelles du recrutement. Nous observons notamment 3 tendances :

### > L'accélération du temps

Les technologies ont raccourci les temps dans le déroulement d'un recrutement. Le rapport au temps, pour un candidat, comme pour l'employeur est entré dans une quasi instantanéité. Ainsi, quand dans les années 1990 les recruteurs publiaient leurs annonces dans la presse, postuler était conditionné par les délais postaux, les recruteurs devaient attendre de recevoir suffisamment de candidatures avant de passer au tri des CV, et aux premiers entretiens. 20 ans plus tard, après l'apparition des job-board et messageries électroniques, les

annonces sont aujourd'hui publiées en ligne, sur les réseaux sociaux, et reçoivent des réponses quasi-instantanées. C'est un progrès, mais aussi une pression temporelle pour les recruteurs : Il faut faire vite pour ne pas perdre les candidats.

### > Le rééquilibrage du rapport de force recruteur-candidat

Aujourd'hui les recruteurs peuvent chasser les candidats les plus visibles sur LinkedIn ou autres réseaux sans même passer une annonce, signe d'un bouleversement de la relation recruteur-candidat. Une nouvelle dimension est ainsi peu à peu apparue, le « Personal branding » : le candidat, présupposé bon communicant ou invité à le devenir, devient littéralement « ambassadeur de lui-même en tant que marque » ! Symétriquement, les candidats peuvent aussi accéder à tout type d'informations sur les recruteurs et les entreprises. Emergent ainsi des sites où les salariés peuvent noter leur entreprise. S'affranchissant des codes usuels, les candidats ont désormais tout loisir d'exprimer leurs opinions quant à la qualité de l'entretien... pour peu toutefois qu'ils l'aient décroché. Dans ce contexte, l'entreprise mise désormais sur son image, développe sa « marque employeur » pour acquérir ou conserver une image attrayante aux yeux des candidats les plus talentueux.

### > La Multiplication des « outils »

Les outils disponibles pour postuler ou pour chasser ne sont qu'une facette des changements « techniques ». La lettre de motivation est dépassée, le CV s'accroche et rassure, mais il pourrait à son tour devenir obsolète... aujourd'hui ce sont les applications de recrutement et les réseaux sociaux qui font office d'outils de candidature. Apparaissent des nouvelles formes de candidatures : vidéos, CV originaux écrits sur des supports inattendus comme des bouteilles ou des paquets de gâteaux diffusés sur internet, etc. Les entreprises ont pour leur part de nouvelles formes d'annonces comme le recrutement dans le métro ou des actions marketing dans la rue.

Par ailleurs, les grandes entreprises ont très tôt eu recours à des traitements informatisés pour améliorer l'efficacité de leur recrutement. Les applications développées à partir de l'intelligence artificielle montent en puissance. Elles ont aujourd'hui vocation à « faire matcher » toutes les données collectées sur les candidats avec les besoins des recruteurs.

Ainsi, ces nouveaux outils qui reposent sur des critères destinés à retenir comme à éliminer des candidats, se sont peu à peu imposés comme la solution. Résolvent-ils pour autant la question des critères de choix et de la stratégie du recrutement ? Probablement pas. Digital ou pas, le recrutement restera un espace où, par ses choix, l'organisation façonne son lendemain.

## FORMATION : DE LA MOBILITÉ À L'EMPLOYABILITÉ

Concomitamment à cette remise en question de la notion même de carrière se pose la question de l'employabilité des salariés. Est-ce au salarié d'anticiper sa mobilité professionnelle dans un contexte changeant ? Est-ce à l'entreprise de gérer les évolutions des métiers afin de garantir l'employabilité de ses salariés ? Les multiples réformes de la formation professionnelle continue, depuis les années 2000, vont dans le sens d'un renforcement de l'idée que chacun se doit d'être acteur de sa carrière, et gérer son employabilité.

Pour autant, si certains salariés prennent les devants dans leurs transitions professionnelles, qu'elles soient choisies ou subies, les entreprises ont aussi une véritable responsabilité dans l'accompagnement de la mobilité professionnelle de leurs collaborateurs. En effet, en concourant d'un côté, par la transformation des métiers, à « fabriquer » de plus en plus de parcours atypiques, les organisations ne peuvent plus, de l'autre, se limiter à recruter ou employer des profils « typiques » et à gérer des carrières « linéaires » sans anticiper les mutations des emplois.

## **QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL : UNE HISTOIRE DE GÉNÉRATIONS OU DE SENS ?**

Autre tendance, dans ce contexte de mutations parfois anxigènes (rythme ou intensité des changements, agilité requise face aux incertitudes, instabilité des projets... ), les salariés manifestent des aspirations nouvelles dans leur rapport au travail. Ils, expriment par exemple de plus en plus d'attentes en termes de flexibilité (horaires, lieu de travail, environnement de travail... ), ou d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Aussi, pour faire face à ces changements profonds du rapport au travail de leurs collaborateurs, certaines entreprises se mettent au diapason : télétravail, co-working, services de conciergerie sur le lieu de travail, voire création de postes de Chief Happiness Officer, pour créer les conditions du bien être au travail.

Il est fréquent d'associer ce mouvement aux aspirations des Millenials : on entend qu'ils sont en quête de reconnaissance, de développement de compétences, de valeurs, d'utilité sociale ; en quête de sens au travail. Certes, ils affichent une plus grande liberté de parole en n'hésitant pas à challenger leur hiérarchie ; mais les autres générations n'ont-elles pas fondamentalement les mêmes besoins ? Car au fond, la société toute entière dans toutes ses composantes est en demande d'une nouvelle qualité de vie au travail ! Celle-ci serait une compensation face au manque de visibilité sur l'emploi, sur les carrières, face à l'inconfort voire à l'insécurité qui en découlent.

# GRAND ANGLE & focus

## Recrutement prédictif et atypisme

Les technologies d'aide à la décision basées sur des algorithmes prédictifs séduisent particulièrement car la promesse d'une meilleure maîtrise du résultat d'un recrutement est attractive. Ces technologies supposent cependant quelques conditions pratiques:

- un nombre d'expériences de recrutement passées significativement important
- une mesure chiffrée de la réussite d'une expérience de recrutement
- des caractéristiques quantifiables pour tout profil
- un critère chiffré à optimiser

Un usage pertinent de ces technologies soulèvera cependant un certain nombre de questions :

- Que cherche t'on à apprendre du passé et qui restera valable pour la décision en cours ? Cette information est-elle disponible numériquement ?
- Comment évalue-t-on la réussite d'une expérience de recrutement ? Cette évaluation peut-elle être chiffrée ?

- Comment modéliser un profil dont on veut tester la réussite théorique ? Ces caractéristiques sont-elles toutes disponibles au préalable sous forme de données objectives ?

- Qu'optimise t'on pour considérer la décision comme réussie : un coût de recrutement minimal, une montée en compétence rapide, un impact qualitatif sur l'environnement, une productivité, une cohésion dans l'équipe ? Ces critères sont-ils tous quantifiables ? Et si oui, peut-on réellement les anticiper ?

Dans de nombreux cas de figure, les réponses à ces questions ne sont pas en faveur d'une automatisation de la décision de recrutement. Pour deux raisons qui parfois se combinent : (i) soit parce que ce qui est important aujourd'hui n'existe pas dans les données passées (ii) soit parce que ce qui est important ne peut être décrit uniquement par des données chiffrées.

Mais le besoin de minimiser le risque d'erreur nous laisse souvent penser qu'il suffit de régler certains paramètres pour obtenir une solution "parfaite" ... à un problème que l'on n'a jamais pris le temps de définir clairement. Et l'atypique dans tout cela, comment se « code » t'il ?

## UNE LOGIQUE D'INDIVIDUATION ?

A la croisée de ces révolutions technologiques et sociétales, ces changements semblent s'inscrire dans une logique d'individuation. De l'employabilité tout au long de la carrière à la quête de sens dans le travail se dessinent une affirmation croissante de la place de la singularité de chacun dans le monde du travail. L'individu accède ainsi aujourd'hui une forme nouvelle d'expression de sa singularité et de ses aspirations... et il peut le faire !

En effet, de manière concrète, s'il le souhaite, il a accès, autant que les entreprises, à la médiatisation de sa personne, de son expression personnelle. Il peut exister dans la sphère sociale à travers le partage de ses convictions, de ses opinions et de ses actions, notamment par les réseaux sociaux. Le travail n'est plus le seul moyen d'être reconnu comme être social, mais le travail devient aussi de manière plus significative un lieu de reconnaissance et d'affirmation de son identité, dirions-nous de son atypisme...

## LA GRANDE MUTATION : QUAND LE LIEU DE TRAVAIL DEVIENT AUSSI UN LIEU SOCIAL

L'entreprise en tant que système semble alors quitter une époque où elle avait principalement un rôle de pourvoyeur de travail et de salaire. Elle entre implicitement et progressivement dans une autre époque où elle doit certes s'assurer de la coopération d'individus, qui ont autant besoin d'exister socialement qu'économiquement, mais également autant besoin d'interagir collectivement que de s'exprimer individuellement... Elle ne peut ni ignorer ni empêcher ces nouvelles formes d'expression de soi et d'interaction sociale - qui peut-être signent un besoin de reconnaissance par l'autre, par les pairs - sans risquer de rompre le contrat implicite. Donc de voir ses talents chercher fortune ailleurs, en dépit d'une peur du chômage toujours tenace.



L'entreprise doit alors venir prolonger cette existence sociale, l'enrichir, permettre que la reconnaissance se fasse également par le travail, par le développement de compétences, par la mise en avant des qualités et des succès, par la possibilité d'expérimenter et d'apprendre. L'entreprise se voit conduite de plus en plus à endosser un rôle social différent : celui d'accueillir et d'accompagner ses collaborateurs, non pas dans une approche globale - de masse - mais de les faire grandir dans leur identité personnelle, voire dans leur atypisme !

Car le collaborateur paraît aussi plus à même d'orienter en autonomie ses expériences vers ce qu'il ressent comme valorisant, et conforme à ses besoins. Il est en droit (et en nécessité) de considérer son employabilité comme l'adéquation de ses compétences avec les besoins des employeurs. De son côté, l'employeur avec une approche plus agile peut proposer à ses salariés de travailler sur ce qui les valorise le plus.

De cette métamorphose de la relation, émerge un nouvel équilibre employeur-employé, plus ou moins prononcé et avéré selon les contextes (secteur, taille de l'entreprise, type de management, générations de salariés, niveau de qualification et de responsabilité...). Il semble en découler peu à peu une nouvelle vision de l'employabilité et de sa gestion. D'un côté, un individu en recherche d'expériences valorisantes, de retours et d'apprentissage, au-delà de son salaire et de son emploi. De l'autre, un employeur, en recherche de talents, bien au delà du court terme.

Dans ce nouveau paradigme, le travail devient ou deviendra de plus en plus une relation partenariale entre deux parties qui s'engagent chacune à remplir un rôle social envers l'autre, qui dépasse l'échange travail – salaire.

La pérennité de l'entreprise devient alors un effet secondaire de cette relation partenariale, une retombée bénéfique, comme un indicateur de la qualité de cette « relation de vie au travail » et du degré de convergence des deux identités, celle de l'employeur et celle de l'employé.

## L'HEURE DES CHOIX

Chez ceux que nous appelons, faute d'une expression plus juste, les « profils atypiques », la logique d'individuation va souvent bien au-delà de la recherche d'expression ou de médiatisation. Le propre de nombreux atypiques est en effet souvent de s'être laissés guidés dans leurs choix professionnels par une motivation intrinsèque, celle qui « faisait sens ». Ceci au risque d'une rupture de trajectoire, que le monde du travail va trop souvent leur reprocher... Les atypiques useront donc (ou pas) des réseaux sociaux pour exprimer leur singularité, mais le plus souvent ils le feront guidés par leur propre boussole, portés par un besoin viscéral d'authenticité de la démarche. Leur individuation est une histoire d'être et de chemin, elle ne peut se résumer à une affaire d'image.

Quant à l'entreprise, dans quelle mesure peut-elle devenir un vrai lieu d'individuation, alors qu'elle est elle-même en recherche d'ancrage et de stabilité ? Consciente qu'elle ne peut se tenir à l'écart des codes modernes de la communication, est-elle pour autant prête à endosser les attentes corollaires à leur usage ? C'est à dire reconnaître le désir de chacun – atypique ou pas - d'exprimer sa singularité ? Est-elle prête à s'engager pour accompagner et soutenir cette singularité, en favorisant le développement des soft skills de ses collaborateurs, la diversité dans ses équipes ou des projets professionnels audacieux ? Là se situent les leviers de motivation et de changement, mais se situent probablement aussi les leviers de la stabilité interne et de la pérennisation...

La transformation globale requiert agilité individuelle, prise de risque et engagement réel. Elle renvoie à des savoir-être qui s'acquièrent difficilement dans le confort d'une voie toute tracée. Dès lors, pourquoi ne pas considérer que des salariés aux trajectoires atypiques, recrutés pour avoir aiguisé ces atouts, seront à même d'apporter l'originalité de leurs parcours et de leurs visions, pour concourir aux mutations des entreprises ?

# DEBATS & hors champ

## Interroger les ambivalences

Qu'en serait-il de déplacer l'effort aujourd'hui du formatage de profils clones, jusqu'à celui d'une plus forte inclusion des singularités ? Souhaitons-nous qu'au bout du compte, chacun ait sa place dans le monde et puisse se sentir suffisamment en sécurité pour risquer ses aventures professionnelles et personnelles, guidé par ce qui fait sens pour lui ?

L'état de tension que procure et encourage le jeu social et professionnel excite une corde sensible et fragile de l'individu en jouant avec le registre de l'intensité. Des intensités vis-à-vis desquelles nous cultivons des dépendances : cette tension rassure l'individu par son petit goût d'ivresse et l'entreprise qui l'assimile à du dynamisme. Et ceci tout en cultivant un paradoxe : celui de tenter de contraindre

les variations d'intensité dans les limites d'une anxiété acceptable, pour que les individus restent productifs. C'est-à-dire dans les limites du connu, de l'attendu, de la moyenne. C'est-à-dire sans intégrer, ou en tous cas le moins possible, d'éléments anxiogènes, générateurs de déséquilibre, d'éléments atypiques, ne correspondant pas à une homogénéité en apparence sécurisante. Et ce en contrôlant, bannissant ou étouffant les résistances, les saillies divergentes, les sorties de cadre. Bref, en plaçant l'effort à l'endroit du clonage...

C'est là, une injonction contradictoire anxiogène faite aux collaborateurs : être dans l'intensité tout en restant dans la moyenne. Cette attente entretient par son ambivalence un mouvement dans lequel l'atypique joue en réalité un rôle prépondérant, délicat, nécessaire et difficile : surprendre, confronter, ouvrir, accoutumer à la singularité et à terme, paradoxalement, rassurer.



## Partie 3

Recruter un profil atypique,  
pourquoi ou pourquoi pas ?

**Entre moyens et finalités,  
les motivations des recruteurs**

## PRUDENCE, DUPLIQUONS !

Recruter, c'est apporter à l'entreprise les ressources humaines nécessaires, adéquates et pertinentes, pour que l'activité fonctionne de façon optimale et que les objectifs soient atteints. Un poste laissé vacant impacte la bonne performance de l'entreprise et potentiellement ses résultats. L'enjeu est donc fort, c'est une évidence, mais cela implique que l'on attend des recruteurs de mener le processus de la façon la plus rapide et la plus pertinente possible au regard du besoin.

Une option pour obtenir ce résultat est de rechercher le clone de la personne qui a occupé précédemment le poste. Le clone (diplôme, parcours, étiquette, culture ou réseaux similaires) étant présumé rapidement opérationnel et efficace. La croyance implicite est qu'opérer ainsi limiterait les risques d'erreurs dans le choix du candidat.

Cela dit, copie conforme ou pas, il y aura une phase d'intégration durant laquelle viendront se mêler différents ingrédients, qui feront que la « sauce » prendra ou pas : culture d'entreprise, intégration dans les équipes, adaptation à l'environnement de travail, etc. Notamment, les « soft skills » apparaissent aujourd'hui comme des éléments de plus en plus décisifs pour s'intégrer durablement. C'est là où peut se trouver la valeur ajoutée, et le potentiel de renouveau. A l'inverse, c'est aussi là où un recrutement d'apparence sans risque peut au final se révéler n'avoir été qu'une coûteuse perte de temps.

Dans une logique de recherche de clone, la mission du recruteur peut s'avérer laborieuse, en particulier sur des postes sujets à pénurie de candidat. L'autre option, plus complexe en apparence, pour recruter efficacement (et pas toujours moins rapidement) est de renoncer à la duplication pour s'ouvrir à une plus grande variété de profils. Entrent alors en jeu des profils inattendus, réveillant craintes, stéréotypes et idées préconçues. Car dans la réalité, quoiqu'ils séduisent les médias au dehors, en entreprise, les atypiques suscitent surtout le scepticisme.

## LE RECRUTEMENT DE PROFILS ATYPIQUES : QUELLES MOTIVATIONS ?

Entre opportunités et menaces, certains recruteurs choisissent d'afficher leurs motivations pour le recrutement de profils atypiques. Créer une culture de valorisation de l'atypisme, résoudre les difficultés de recrutement, répondre à des changements de pratiques, mettre en place une politique RSE : ces motivations reposent sur des finalités bien différentes.

### 1. Créer une culture volontariste pour valoriser l'atypisme

Quelques rares entreprises sont totalement convaincues des atouts des trajectoires atypiques. Portées par la vision de leur dirigeant, elles prennent le parti de recruter de manière quasi volontariste des candidats aux parcours différents. Dans cette situation assez peu courante, l'atypisme devient une règle.

Ces organisations se distinguent grâce à des équipes construites sur une forte variété de trajectoires, de disciplines, et une richesse qui n'aurait pu émerger si des critères classiques de recrutement avaient été utilisés. S'il est permis de se questionner sur le systématisme de la démarche, ces entreprises démontrent que la recherche de parcours différents et les impératifs de rentabilité ne sont pas nécessairement incompatibles.

## GRAND ANGLE & focus

### Recruter un clone ou un clown ?

Dress code, comportements, langage ; le candidat clone est en effet rassurant. Bien plus rassurant que l'atypique, ce clown, qui pour telle ou telle raison paraît toujours un peu... décalé ! Une confrontation binaire pour regarder de plus près quels sont les avantages à recruter l'un ou l'autre :

Un clone	Un clown
Je ne risque pas mon poste en le recrutant	Si je le recrute, ce sera pour sa motivation et son potentiel
Je n'ai pas particulièrement à communiquer sur mon choix	Sa motivation est intrinsèque, il ne s'ennuiera pas
Il est le plus souvent directement opérationnel	Si le recrutement est réussi, on saluera mon audace
Il ne choquera pas grand monde par son propos, ses idées...	Il s'appuiera sur ses expériences de vie pour s'adapter
Il y aura sans doute assez peu de malentendus	Poussé par la volonté de saisir sa chance, il cherchera par tous les moyens à compenser ses manques
Son parcours type justifie son salaire	Moins formaté que le clone, il coûte en général moins cher
Il risque peu d'être rejeté comme un corps étranger	S'il n'est pas exploité sans considération, il ne perdra rien de sa motivation
Il demandera peu de temps et peu d'individualisation	Il nous poussera vers des visions différentes
Il ne dérangera rien de fondamental dans l'organisation	Il ouvre au changement
Il est facteur de continuité	Il nous conduira à assouplir certains process pour permettre aux potentiels de s'exprimer



## 2. Résoudre une difficulté à recruter

Certains métiers, ou certains secteurs professionnels, sont confrontés à une pénurie de profils classiques. Ces situations de tensions inversent le rapport de force général et habituel entre recruteurs et recrutés. Il contraint les premiers à se tourner vers d'autres sources de recrutement. « Plus les métiers sont en tension, plus il y a ouverture sur les profils atypiques » annonce ainsi Jean Marc Drevès, chargé de recrutement Ingénieurs et Cadres chez Naval Group. Si le terme « atypisme » n'est pas celui qui sera mis en avant, la démarche revient à faire entrer dans l'organisation des profils nouveaux, différents, donc atypiques. Cela ne procède pas d'un simple élargissement de cible ou d'une simple révision à la baisse des exigences, lorsque la pénurie est forte. La démarche implique vraiment de s'ouvrir aux différences, puis de rapprocher les nouvelles recrues du besoin d'opérationnalité, bref de les mettre à niveau.

## 3. Répondre à un besoin de changer les pratiques

C'est la tendance la plus récente, impulsée par les transformations majeures auxquelles les organisations doivent faire face depuis quelques années. Chamboulées par leur environnement extérieur qui se modifie, qui devient incertain, imprévisible, les organisations constatent qu'elles doivent changer de l'intérieur. Les pratiques traditionnelles sont alors remises en question, et parfois sans discernement car la règle est de changer à tout prix, sans repenser le but du changement. Le plus souvent, le mouvement sera donc d'introduire de manière quasi expérimentale des profils inhabituels qui viendront secouer les habitudes et la routine. Car c'est bien là ce qui est visé : rompre avec une certaine forme de répétition tranquille, aussi bien du côté de l'histoire de l'organisation, que du tissu social, des diplômes, des règles de l'évolution de carrière. Une telle démarche n'est pas sans risque. Car même quand il relève du coup de cœur d'un recruteur, le recrutement d'un profil atypique a tout intérêt à se penser, s'organiser ! Tout comme se pensent et s'organisent les changements d'une organisation...

# DEBATS & hors champ

## Interroger les dangers

L'introduction d'un atypique dans un système homogène amène un déséquilibre générateur de mouvements, d'échanges, de transformations de l'ensemble des parties prenantes. D'abord par effet compensateur de l'inclusion, et ensuite, comme dynamique fonctionnelle intégrant ce nouvel élément. Une permaculture s'invente alors qui permet, au système et aux éléments qui le constituent, de s'adapter. Et si le déséquilibre primaire est considéré comme un conflit, alors

rappelons que tout conflit est aussi un investissement, et que comme tout investissement il comporte des risques. La gestion du risque est un art de projection, de management de l'inattendu, de passage d'un équilibre temporaire à un autre, jusqu'à faire du déséquilibre rattrapé une marche naturelle, une balade, une course, un sprint, un moyen pour évoluer dans des espaces, faire des liens, et aussi atteindre des buts. Encore faut-il savoir quels espaces, quels liens, quels buts. Quand ces derniers ne sont pas donnés d'avance, aller à leur rencontre est une responsabilité : celle d'explorer des possibles. S'engager dans des espaces, des liens, des buts, c'est aussi ne pas renoncer au désir. Le désir que la vie gagne contre une homogénéité mortifère pour l'organisation.

## 4. Mettre en place une politique RSE

Le recrutement de profils atypiques peut également être synonyme, à l'intersection du droit, des convictions et de la réputation, d'un engagement dans une politique RSE. La démarche de recrutement se vaudra inclusive, enrichie par l'ouverture à la pluralité sociétale. C'est l'approche de la diversité, qui implique que l'atypisme s'inscrive dans plusieurs catégories prédéfinies, telles que le handicap, l'égalité professionnelle hommes femmes, la diversité sociale, physique, ethnique. Mais hors de ces catégories quantifiables, quelle place une politique de diversité accordera-t-elle à des individus atypiques ?

## CE QUE LES PROFILS ATYPIQUES APPORTENT AUX ORGANISATIONS

Même en dehors d'un contexte de pénurie et sans que la motivation RSE soit première, sans systématisme ni adhésion à une quelconque mode, les entreprises gagnent toujours à s'ouvrir plus aux singularités des parcours et des profils.

En effet, dans un contexte de transformation rapide et irréversible, les atypiques invitent les organisations à prendre un chemin d'adaptation et de constante plasticité, à l'écoute à la fois du marché du travail et des besoins de l'entreprise. Les plus-values des profils atypiques se résument en trois termes : engagement, innovation et agilité.

### 1. Engagement

Dans un environnement où les risques psycho-sociaux sont forts, l'écoute des motivations des collaborateurs devient un corollaire de l'état de santé de l'entreprise.

Or, à l'étape du recrutement, les profils atypiques se distinguent bien souvent au niveau de leurs motivations. En effet, lorsqu'il n'est pas possible de convaincre par les compétences, les facteurs dynamiques qui orientent les individus vers leur but prennent le dessus. Une fois intégré à l'organisation, le profil atypique motivé - si cette motivation est identifiée et entretenue par l'entreprise - peut s'avérer un élément stable et dynamique.

En poste, le profil atypique montre une tendance à partir à la conquête de sa légitimité au regard de l'équipe qu'il rejoint. Il a besoin de prouver qu'il est compétent, capable d'assumer les responsabilités et missions qui lui ont été confiées. C'est pour lui la seule réponse possible à sa crainte d'être considéré comme un imposteur.

Le désir de crédibilité n'est pas l'unique raison qui peut conduire le profil atypique à s'investir dans son entreprise. Choisir sa nouvelle trajectoire professionnelle hors des schémas traditionnels d'évolution et de mobilité, selon une réflexion personnelle basée sur des valeurs, et en suivant une envie de renouveau, de sens à donner à sa carrière, est pour lui un engagement, un risque et bien souvent une nécessité. C'est dans cette cohérence entre les motivations personnelles profondes et l'environnement de travail que l'individu va puiser l'énergie et le sens de son engagement, de son implication pour donner, professionnellement, le meilleur de lui-même.

Donner sa juste place à un profil atypique c'est d'abord écouter la force et la solidité de ses motivations. Pour cela, s'ouvrir à la sensibilité des questions de sens au travail semble inévitable.

## 2. Innovation

Dans un système ultra-concurrentiel, l'innovation est un enjeu de taille. Sans curiosité, peu ou pas de créativité. Sans points de vue disruptifs - « Disruptif : qui se produit avec soudaineté et s'accompagne d'une étincelle » d'après le CNRTL -, pas de sorties du cadre établi, et donc peu de chances de se différencier des organisations similaires.

Nadia Guerhazi-Renucci, Directrice recrutement, formation et mobilité du Groupe BNP Paribas témoigne ainsi : « On me demande de recruter un profil atypique dans les cas suivants : ouvrir le poste vers d'autres activités, introduire une dimension différente, par exemple de la production vers le projet, ou injecter une dimension internationale. Et cela suppose de savoir ce que l'on veut, concernant l'entreprise, et aussi concernant le profil à recruter ».

« Think out the box » : cette formule est censée stimuler l'ingéniosité et l'imagination des collaborateurs. Un profil atypique est structurellement « Out of the box ». Son inclusion au sein d'une équipe permettra souvent de générer des idées et des solutions

différentes, alors que des équipes aux profils plus conventionnels, de formation et d'expérience identiques, « In the box » face à un problème donné, apporteront des réponses plus classiques, voire uniformes. Ce regard neuf sur l'entreprise et ses processus, dans le contexte de fort changement, et de nécessité d'innovation, est une qualité devenue fondamentale.

Or, le déploiement des ressources d'inventivité d'un profil atypique n'est pas une affaire de technique mais d'abord une question d'environnement, et seule l'entreprise réellement préparée à évoluer peut accueillir et intégrer un point de vue inhabituel, innovant. Préalablement à l'intégration de profils atypiques, il convient donc d'être au clair sur ses objectifs, pour ne pas perdre son cap, entre l'énergie particulière de l'atypique et les missions de l'entreprise.

### 3. Agilité

L'environnement de travail, le contexte économique, les organisations sont aujourd'hui en instabilité perpétuelle, une mouvance faite de changements successifs structurels et profonds. Les entreprises se voient contraintes d'évoluer pour survivre.

Préparer le futur, c'est donc inscrire le changement dans sa culture d'entreprise, conduire ce changement dans un mode réfléchi et responsable. Un mode qui doit intégrer à la fois la nécessité de pérennité organisationnelle de l'entreprise, et l'appréhension de ses collaborateurs face au changement. Des collaborateurs impliqués en tant que sujets de la collaboration, et non comme objets, éléments interchangeable. Les expériences variées et trajectoires de carrière non linéaires des profils atypiques témoignent de capacités d'adaptation aux transitions, et indiquent une aptitude à assimiler et accompagner des mutations systémiques.

Cette habileté professionnelle peut être captée par un recruteur et entretenue au sein de l'entreprise. Un ancien dirigeant commente ainsi sa propre expérience : « Si l'environnement est stable, en matière de technologies, de méthodes de gestion, ou de concurrence, il est préférable de maintenir une grande cohérence culturelle pour éviter les perturbations et dans ce contexte une personne atypique peut être nuisible car elle perturbe le train-train. Mais si l'environnement est changeant il faut être à l'origine du changement ou au moins savoir s'adapter. C'est dans ce contexte que l'arrivée de personnes atypiques peut être intéressante pour l'entreprise ».

Avoir exercé plusieurs métiers, dans des domaines variés, témoigne de la diversité des compétences et de la polyvalence de ceux qui ont su se confronter à des contextes nouveaux. Cette pluralité de compétences, résultat d'une capacité d'adaptation, ne serait-elle pas synonyme d'agilité, compétence aujourd'hui tant recherchée ?

Pourtant, aussi agiles et rompus au changement puissent-ils être, les atypiques ne franchissent pas si souvent le seuil de nos entreprises... Comme si nous pressentions quelque obscur danger à les accueillir.



## PRISE DE PAROLE

**« Tout cela, c'est bien joli, mais soyez pragmatiques... »**

"Je suis dirigeant de PME, dans le secteur du bâtiment. Mes journées sont une course permanente pour traiter des urgences, des appels d'offres, ... et des problèmes de personnel. C'est une profession qui aujourd'hui connaît un boom d'activité, un niveau élevé d'embauche, et la question du recrutement est au coeur de mes problèmes de développement et de gestion de l'activité.

Les profils atypiques, c'est bien joli, mais soyez pragmatiques... Je ne suis pas contre les profils atypiques, mais aujourd'hui mon problème c'est d'attirer dans des métiers difficiles, pour ne pas dire pénibles, et je ne suis pas certain que cela réponde à une quête de sens ! Et cela ne concerne pas que les métiers de chantier, mais également les fonctions de l'encadrement ou des études, pour les jeunes comme pour les plus expérimentés ».

Eric n'est pas un entrepreneur isolé. Car de nombreuses professions aujourd'hui font face à des enjeux de tension dans le recrutement. Pas uniquement parce que les compétences manquent, mais parce que les métiers suscitent aussi moins d'attrait, ce qui se traduit notamment par un fort turn-over, ou parce que moins connus du grand public, ce qui se traduit par un déficit de candidatures. Cet appel à la réalité nous montre cependant qu'il y a une tendance à associer les aspirations des profils atypiques à des métiers dans l'air du temps ... le développement personnel, l'aide à la personne, ou les start-up. En l'occurrence, il est vrai que l'ouverture aux profils atypiques peut paraître pour ces professions là comme une approche déconnectée des réalités du monde du travail. Et quoi qu'il en soit, les profils atypiques ne sont pas une réponse à tous les contextes.

Des question sont cependant communes à notre propos : Comment créer une ouverture pour élargir un champ de recherche ? Et préparer les conditions qui permettront d'identifier, accueillir, former, et intégrer ? Et imaginer comment faire connaître son activité pour intéresser des profils nouveaux ?





## Partie 4

Loup y es-tu ?

**RÉSISTANCES, PEURS, FREINS :  
LES BONNES ET LES MAUVAISES RAISONS**

## ENTRE OBJECTIVITÉ ET SUBJECTIVITÉS ...

Qui dit profil atypique dit part d'inconnu. Avec cette part d'inconnu, se pose la question des conditions de réussite dans le poste ? Est-ce que l'on ne compromet pas l'atteinte des objectifs, en mettant potentiellement en jeu les résultats de l'entreprise ? Est-ce qu'un profil différent va s'intégrer à la culture d'entreprise ? Dans quel délai ? L'intégration ne va-t-elle pas occasionner une surcharge de travail pour les équipes, car on suppose qu'il va demander plus d'accompagnement qu'une personne ayant le parcours attendu ? Et en tant que recruteur ou opérationnel, est-ce que je ne prends pas un risque ? Car s'il est embauché et que cela ne fonctionne pas, qu'il faut s'en séparer, le poste est à nouveau vacant, il faut repartir sur un nouveau recrutement ... et de nouveau y consacrer du temps et des moyens ...

Ce questionnement se pose dans tout recrutement, mais il est exacerbé pour les atypiques, du fait d'avoir à réaliser une appréciation plus complexe de la personne, pas uniquement au regard de ses réalisations passées, mais davantage centrée sur le potentiel futur. Cela demande de prendre une décision en acceptant l'incertitude, et donc de sortir d'une zone de confort.

Cette complexité et cette incertitude véhiculent naturellement des peurs ou des résistances, dans lesquelles se confondent l'appréciation de risques objectifs et la perception de menaces plus diffuses. Autant de résistances à analyser !

## LES RISQUES OBJECTIFS :

### 1. Les professions à fort contenu « technique »

La recherche, le développement informatique ou certaines professions libérales, telles que avocat, médecin ou expert comptable, se distinguent par un fort contenu « technique », au sens des connaissances fondamentales nécessaires pour exercer dans la profession. Nul ne peut publier des articles de recherche dans un domaine scientifique, effectuer un diagnostic médical ou encore auditer les comptes d'une entreprise sans disposer d'une formation technique poussée et d'une pratique éprouvée de ces métiers. De nombreuses professions très qualifiées ne peuvent être exercées aujourd'hui qu'à l'issue de longues études supérieures, qui préparent à des métiers souvent réservés à ses diplômés.

Parmi eux, les métiers « d'ingénieurs » sont souvent exclusivement accessibles par des diplômés d'écoles ou universités scientifiques car la connaissance technique, qu'elle soit en mécanique, biologie ou mathématique, est une composante clé du contenu du travail. Anne Pourtavassoli, Directrice Recrutement du Groupe Elsan résume ainsi la situation : « Dans des entreprises d'ingénierie très processées, on définit les profils en précisant telle compétence et telle école », parce que la connaissance technique est fondamentalement indissociable de la formation initiale.

Il en est de même pour des métiers à moins haut niveau d'études, mais tout aussi pointus en termes de maîtrise d'une technique ciblée. Peut-on imaginer qu'un conducteur de bus sans permis spécifique puisse gérer les situations de conduite en toute sécurité ?... Qu'un vendeur de matériel informatique puisse atteindre son objectif de chiffre d'affaires s'il ne connaît pas l'univers informatique ? Qu'une infirmière qui n'a pas la maîtrise des gestes de soin pourra assurer ses interventions en préservant son patient de la douleur ? Dans l'industrie automobile, un opérateur sur machine à commande numérique sera autonome sur son outil de travail grâce à une formation technique et pratique permettant de disposer d'un vrai « tour de main ».

# GRAND ANGLE & focus

## Risque, vous avez dit risque ?

Quel serait finalement le risque d'intégrer des profils atypiques dans nos entreprises ? Le risque d'une rencontre, ou d'une non-rencontre. Mais avec qui, avec quoi ? Avec un étranger ? Une liberté ? Un vertige ? Avec un plaisir ? Un désir ? Un inconnu ? Un « autre » ? Une énigme ? Une différence ? Au risque de se reconnaître étranger et de se bannir

soi-même de son propre territoire ? Au risque de ne rien rencontrer, avec la peur de trouver en soi un vide dont on ne saurait quoi faire. Mais que saurait-on faire de toutes ces rencontres ? De l'atypisme que chacun porte en soi à celui des autres. L'un révélant l'autre. Jouant d'un manque et d'un passage. Il y a de l'Eros dans l'atypique. Qu'en faire dans le cadre professionnel ? Comment gérer le miroir, la rencontre, la rugosité et un désir de relever un défi, d'apprendre, de servir un projet d'entreprise, malgré le fait de ne pas correspondre au profil attendu ?

## 2. De la technicité à la compétence...

En matière de technicité, le risque est toujours « objectif ». Il concerne en effet directement la maîtrise de poste, maîtrise qui s'entend comme l'agrégat de tous les savoirs et savoir-faire élémentaires indispensables pour occuper la fonction. Cette notion de « technicité » du métier a d'ailleurs fait l'objet de nombreux référentiels qui permettent de décrire les compétences fondamentales « techniques » nécessaires pour exercer une activité professionnelle.

Parmi ces référentiels de compétences, nous citerons le plus connu, le ROME<sup>2</sup> développé par Pole Emploi, qui répertorie les dispositions caractéristiques de plus de 500 métiers. Grâce à cette approche précise et factuelle, les pré-requis techniques sont alors pour la plupart « évaluable » et donc objectivés. Autrement, dit, l'obstacle au recrutement des profils atypiques peut parfaitement se mesurer - ou se justifier - par des critères d'expérience, de pratique, de certification ou de formation indispensables à l'exercice de la profession.

Pour cette raison, certains métiers sont difficilement accessibles par une mobilité en cours de vie professionnelle. On parle de métier « fermé », ou « à faible mobilité »<sup>3</sup>. Ce sont par exemple les métiers de professions réglementées, ou sur concours, les métiers de l'artisanat. Un petit nombre de personnes pourront reprendre des études et s'acheminer vers ces métiers, mais après une décision fortement mûrie, compte tenu de l'investissement requis.

Mais cette approche objective n'exclut pas l'ouverture. Dans le champ des compétences, certaines sont dites transférables ou transversales. Ces dernières permettent de déployer des aptitudes développées dans un contexte professionnel vers un autre contexte professionnel. De nombreuses études témoignent de l'importance de ces compétences « de la mobilité » pour évoluer vers de nouveaux métiers<sup>4</sup>.

Dans ce registre, d'autres métiers sont dits « ouverts », ou « à forte mobilité », moyennant des formations adaptées, ou des mises en situations, nombreuses sont les professions accessibles à des personnes ayant un vécu professionnel relativement voire radicalement éloigné du métier auxquelles elles se destinent. Se former aujourd'hui au

---

<sup>2</sup> Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois

<sup>3</sup> Voir la typologie du Pôle Rhône Alpes de l'Oriente Rapport de Synthèse Décembre 2007

<sup>4</sup> France Stratégie (Les compétences transférables et transversales, Avril 2017)

métier d'enseignant en mathématiques, d'ostéopathe, d'aide-soignante, de chargé de communication digitale ... est possible après un début de carrière dans des univers professionnels profondément différents.

Ainsi, chaque métier présente une spécificité et une technicité qui constitue potentiellement un frein à l'intégration de parcours atypiques ; frein que l'on suppose la plupart du temps objectif. Mais inversement, cette évaluation proposée peut permettre d'identifier l'écart à combler pour élargir les embauches à de nouveaux profils moyennant des formations, ou mises en situations, ou toute forme d'apprentissage des pratiques professionnelles du métier (connaissances, gestes professionnels, savoir-faire...).

Les enjeux de l'emploi, les tensions dans le recrutement de certains métiers pourraient aisément trouver des pistes dans l'ouverture aux profils atypiques. Mais nous rencontrons d'autres formes de résistances, plus diffuses, qui se placent en travers de l'ouverture. Nous pouvons identifier trois autres facteurs qui empêchent aujourd'hui encore de recruter au-delà des profils traditionnels lorsque le risque technique peut être neutralisé.

## **LES RISQUES DIFFUS :**

### **1. La pression du résultat**

Un recrutement est avant tout une réponse à un besoin opérationnel de développement et de compétence pour l'organisation, un moyen d'atteindre des objectifs de performance. Toute organisation aujourd'hui, entreprise, institution ou association, quelle que soit sa structure juridique, est régie par des indicateurs de performance, tels les résultats financiers, la satisfaction des clients ou le nombre d'unités produites, lesquels orientent le management et ses priorités.

Mais nombre de ces organisations vivent aujourd'hui sous une forte pression de ces résultats. Et, implicitement toute prise de décision vise la réussite à très court terme des objectifs, quels qu'ils soient.

Parmi ces décisions : le recrutement. Soumis à une forte pression « chiffrée », le management va naturellement y rechercher un moyen pour sécuriser ses résultats et sa performance. Concrètement, par sécurité, les managers vont choisir de recourir à un profil traditionnel : parce que, suppose-t-on, « ce qui a marché marchera »... . Le recrutement est vécu comme un investissement, dans lequel il n'y a pas de droit à l'erreur. Une erreur de recrutement coûte cher, toujours du temps, parfois des moyens financiers non budgétés... bref, la recherche de la garantie maximale de réussite invite à rester « dans le moule ».

Mireille Bourgeois, directrice Recrutement et Mobilité interne du Groupe Casino témoigne dans ce sens : « La difficulté en entreprise se situe au niveau des opérationnels, il faut que le recrutement se fasse rapidement et que le recruté soit opérationnel tout de suite ». Pas de place laissée par conséquent à l'incertitude, et pourtant ...

Et pourtant, la mémoire oublie naturellement toutes les erreurs de recrutements passés dans lesquels le recruté correspondait en tous points aux critères traditionnels d'embauche. Mais dans ce cas, on attribuera la responsabilité à une autre cause, comme par exemple une personnalité qui ne convenait pas à la culture de l'entreprise....

# DEBATS & hors champ

## Interroger la performance

Dans notre société, la survie est en grande partie corrélée à des capacités de fonte dans la masse, en jouant le jeu de l'homogénéité, de l'attendu, de la moyenne. Or, nous ne sommes pas en position d'égalité dans cette tentative de jouer le jeu de la moyenne. L'école l'inculque, la vie le rappelle. Comment faire alors quand l'égalité a un code, à tel endroit commun et à tel autre hors du commun, un code qui n'est pas inné et se heurte aux limites de l'acquisition ? Comment faire quand la non acquisition de ce code génère de la peur, donc de l'exclusion ?

Envisager l'atypisme comme partie prenante d'un système tel que celui qui organise la société actuelle, demande de l'observer d'abord à la lumière de ce qui encadre l'inclusion dans notre organisation de valeurs : c'est-à-dire appréhender sa capacité à générer de la rentabilité. Que des investisseurs parient sur l'atypisme comme sur un accélérateur de croissance. Que les banques l'envisagent comme consolidateur de marché, qu'il rassure les assurances, génère du PIB, de la tendance, de l'audience, qu'il mobilise les élans de consommations. Que les politiques se l'approprient

comme levier d'influence et de pouvoir. Qu'il devienne monnaie d'échange. Pour être envisagé de la sorte, l'atypisme devrait alors être quantifiable et mesurable, adossé à des indicateurs clés de performance pour surveiller les retours sur les investissements. Il s'agirait de l'éprouver, pour prouver sa rentabilité.

Or, dans le cadre du recrutement cela suppose une présomption de rentabilité de la part du recruteur. Aujourd'hui, l'indicateur clé de performance qui pourrait être posé en regard est la fidélisation des employés, et ce dans un contexte où les talents sont de plus en plus mobiles et les fiches de postes difficilement concordantes avec les profils des candidats. D'un processus de fidélisation positive, agissant en synergie avec l'engagement de l'ensemble des parties prenantes, résulte un épanouissement des employés impactant directement et positivement leurs performances dans l'entreprise.

Comment dépasser les appréhensions, pour soumettre cette rentabilité de l'atypisme à l'expérience ? Que peut-on opposer à la peur du loup ? Comment rendre possible une intégration qui respecterait la nature de chacun, et envisagerait l'atypisme comme une réelle opportunité d'évoluer en agilité, avec du sens ?



## 2. Un doute sur la motivation

Au delà de la recherche absolue d'une opérationnalité immédiate des nouveaux embauchés, la capacité propre du candidat à avoir compris le métier vers lequel il souhaite s'orienter fait partie des freins au recrutement de profils atypiques : Va t-il vraiment aimer ce métier et s'investir durablement dans la voie qu'il aura choisie ?

Nous concevons tous aisément qu'une chargée de formation se présente à un entretien d'embauche pour être... chargée de formation ou qu'un ingénieur qualité souhaite évoluer vers une fonction de directeur qualité. Parce que notre représentation de l'évolution professionnelle nous conduit à penser que celui qui a exercé un métier souhaitera évidemment poursuivre dans ce même métier.

Qu'en est-il d'un profil qui présente une trajectoire différente ? Quelle est sa connaissance de l'univers professionnel vers lequel il cherche à se diriger ? A t'il perçu les tâches importantes à exercer, les situations de travail dans lesquelles il aura à s'investir ? Comment a-t-il l'assurance que ce qui fait sa motivation est bien la réalité du métier ou du poste ?

Le risque perçu ici est-il avéré ? Tout dépend de la solidité de cette démarche de changement de voie professionnelle. Comment l'estimer ? Une personne au parcours atypique doit convaincre de sa capacité à avoir compris le métier, défendre sa capacité à s'engager dans une voie différente, argumenter son choix de s'écarter d'un univers initial ou familial. Et cela suppose que le dialogue soit établi ! Qu'un premier regard circonspect sur le CV ou le profil LinkedIn n'ait pas tranché la question et qu'on en soit au stade de l'échange verbal... Aussi, même si cette personne aura réalisé une enquête approfondie, « testé » le métier au gré d'une formation professionnelle, assis sa motivation sur des éléments concrets, elle n'en dépendra pas moins de la capacité d'un recruteur à dépasser ses stéréotypes, ce soupçon que le candidat pourrait au final être dans l'illusion, et éprouver une déception en mesurant l'écart entre ses attentes et les réalités : « il ou elle ne connaît pas le métier », « il ou elle rêve... ».

# GRAND ANGLE & focus

## Quand le profil atypique est rejeté

Un détour par la littérature : l'Anderer, ou l'échec de l'interculturalité

Le rapport de Brodeck (Stock, 2007) est un superbe roman de Philippe Claudel, aux multiples facettes. Une de ces facettes, l'histoire de l'Anderer (en Allemand : l'Autre), peut faire écho à la question de l'intégration des profils atypiques.

L'Anderer vient un jour troubler la paix relative – car lourde de silences - d'un village de montagne à la frontière de l'Allemagne. C'est un homme épanoui, chaleureux, généreux, ouvert aux autres. Un artiste peintre gorgé de la beauté des lieux. Et c'est cela avant tout qu'il entend offrir aux villageois : son talent de peintre.

L'Anderer n'était pas attendu, malgré tout, il est accueilli. S'en suit une accablante succession de

malentendus, un choc des cultures et des visions. L'Anderer ne devine pas (ou ne veut pas prendre en compte) les codes du village. Des codes qui tiennent du protocole, de la bienséance, de la coutume, de la norme, de ce qui se fait ou ne se fait pas...

Ces codes-là ne semblent pas avoir d'échos chez l'Anderer, dont les règles de conduite ne sont pas seulement différentes ; elles paraissent se situer dans un autre rapport à la vie, peut-être guidé par d'autres valeurs, marqué en tout cas par d'autres comportements.

L'Anderer ne donne pas son nom au moment où on le lui demande implicitement. Il ne répond pas à un discours de bienvenue par un autre discours. Pire encore : il produit une série de portraits des villageois affreusement dérangeants, car chacun s'y retrouve – et y retrouve ses voisins, ses proches - comme mis à nu.

S'en suit un basculement dans la haine.

Que pourrait nous apprendre cette histoire sur les conditions de réussite (ou les limites) de l'intégration réussie d'un profil atypique ?

Kurt Lewin, psychologue américain des années 1940, avait proposé un modèle qui démontrait que la performance d'un collaborateur serait comparable à une fonction mathématique produit de la Compétence et la Motivation. Si on se réfère à cette simple règle, nous pouvons imaginer que celui qui a la maîtrise technique mais qui n'a pas l'envie de la déployer ne serait pas plus performant que celui qui a la motivation mais qui ne dispose pas de la technicité recherchée.

Mais nous constatons qu'il est plus aisé d'évaluer les compétences, que d'évaluer la motivation... aussi la pression du résultat invite à aller au plus rapide et au plus sécurisant. Cette règle de bon sens reste alors largement ignorée. Car si l'expérience aura démontré par le passé que celui qui convenait sur le CV, n'aura pas toujours donné satisfaction, on se souviendra davantage de celui qui a été embauché pour son atypisme, mais qui aura jeté l'éponge...

### **3. Des héritages et cultures d'entreprise**

Aussi, entre motivation et compétences, un recrutement sera naturellement performant s'il prend la mesure de ces deux conditions de réussite dans le poste. Mais cela ne suffirait pas encore, car il est une autre raison à la réticence de se tourner vers d'autres talents.

Que les compétences du candidat soient attestées, que sa motivation soit palpable, nous pourrions encore rester gênés par des décalages de langage et d'attitudes, des « erreurs de code » parfois infimes, à la limite du perceptible, mais qui viennent signer une première histoire ailleurs, dans un autre univers professionnel (voire social), menaçante au-delà du rationnel, et qui poussera nombre de recruteurs à se réfugier derrière un : « Ça, ça ne va pas passer auprès de... »

Car ce sont aussi très simplement les pratiques, les habitudes, les coutumes et les codes implicites, tout ce qui fait notre culture ainsi que la culture d'une entreprise ou d'une profession. Cela limite aujourd'hui concrètement la capacité des organisations à s'ouvrir à des parcours singuliers. Cultures ancrées également dans notre collectif telle la propension assez commune qui tend à considérer que seul celui ou celle qui nous ressemble aura la capacité à exercer le même métier que soi.

Pour le dire clairement, la France est victime de son atout historique. Par un système d'enseignement supérieur de qualité ont été et sont formées des élites issues des mêmes écoles et universités ou d'un même système de formation, qui ont laissé comme empreinte dans l'inconscient collectif que le diplôme constitue la clé de toute réussite professionnelle.

De manière insidieuse, une habitude s'est donc installée consistant à confier les postes aux personnes sorties des mêmes formations que ceux et celles qui les ont précédés. Nous sommes héritiers de cette culture où la seule clé de décision était le diplôme. Et ce principe s'est décliné à tout échelon de responsabilité des organisations et entreprises, à tout poste, à toute qualification.

Ainsi se sont répétées des habitudes de recrutement et d'évolution professionnelle construites sur ce qui est devenu aujourd'hui en France le principe du clone.

## **DU POTENTIEL TECHNIQUE À LA MOTIVATION**

Des raisons objectives pour restreindre l'accès de certains métiers à des profils inhabituels aux peurs inconscientes d'une prise de risque - qu'elles soient de la propre responsabilité du manager ou liées à la motivation du candidat - nous restons collectivement marqués par un environnement professionnel qui véhicule le dogme de la voie toute tracée.

Pour autant, il ne s'agit pas ici de poser en référence absolue le candidat qui se revendiquera comme atypique. Le recrutement demeure une approche essentiellement de personne à personne, dans laquelle celui qui sait (l'opérationnel) rencontre celui qui veut (l'atypique). Mais dans une certaine mesure, en relativisant ses a priori, il est possible d'oser, moyennant une approche objective des risques techniques comme d'une compréhension approfondie des motivations, et garantir la performance suppose bien d'aborder les deux facettes pour les évaluer.





# Partie 5

## Atypisme & organisations

**ALLER DE TERRAINS CONNUS  
A TERRES INCONNUES...**

## DE TERRAINS CONNUS À TERRES INCONNUES

Arrivé bientôt au terme de cet ouvrage, peut-être, tout comme nous, êtes-vous convaincu de l'intérêt d'intégrer des profils variés aux potentiels diversifiés. Peut-être, tout comme nous, êtes-vous persuadé que les mutations actuelles que nous avons illustrées dans les parties précédentes, imposent la métamorphose et que pour mieux préparer demain, il faudra abandonner certaines recettes d'hier. En tout cas, probablement êtes-vous tout autant que nous perplexe quant à la complexité des enjeux qui façonnent la réalité des organisations et qui orientent, pas toujours en convergence, leurs choix et engagements.

De ces terrains que l'on connaît bien, vers ces terres dont on soupçonne la richesse, nous aimerions bien sûr entreprendre ensemble le voyage, mais ce voyage est-il réaliste, confortable, voire utile pour tous ?

Cet ouvrage n'est pas le guide vers une destination idyllique où nous devrions tous nous rendre. Comme mentionné dans sa genèse, ce Livre Blanc ne prétend pas formuler des recettes sous formes d'itinéraires à suivre et « tout tracés ». Nous souhaitons, en revanche, ouvrir les horizons et inspirer les volontés. Pour cela, nous avons souhaité dans cette partie aller à la rencontre des entreprises, premières concernées par ces défis de transformations et à pouvoir repenser - ou pas - les pratiques en matière de recrutement.

Parmi la centaine d'entreprises que nous avons approchées, cinq ont répondu à notre appel à témoigner dans ce Livre Blanc. Cette partie rassemble ainsi ces premiers témoignages, comme une première exploration, un premier état des lieux de la question de la place des profils atypiques dans les organisations.

Une exploration que nous serons en mesure de poursuivre et d'approfondir grâce à d'autres témoignages que ce Livre Blanc pourra susciter (cf Appel à Témoins en page 77).



## Premiers récits de voyage

Les cinq entreprises « témoins » sont de secteurs et de métiers variés : la Banque (BNP Parisbas), la Grande distribution (Casino), la Santé (Groupe Elsan), l'Industrie (Naval Group) et un grand équipementier qui a souhaité rester anonyme. Ces organisations sont passées du stade de questionnement à celui de l'action, par tâtonnement ou par un processus méthodique. Leurs porte-paroles, tous des professionnels de la GRH (Recrutement, Formation, Marque-Employeur, Mobilité), livrent ici des fragments de leurs vécus, par un discours tantôt personnel tantôt plus institutionnel. Certains de nos interviewés se considèrent d'ailleurs eux-mêmes comme atypiques par rapport aux profils classiques de la fonction RH.

Ces témoignages ne prétendent pas livrer une démarche représentative de leur profession, ou présenter des actions exemplaires pour faire face aux transformations en jeu. Mais ces professionnels ont un point commun, celui d'être convaincus que la diversité des profils est une des réponses pertinentes aux enjeux d'aujourd'hui. Les termes de Mireille Bourgeois, directrice Recrutement et Mobilité Interne du groupe Casino, résument l'esprit des professionnels qui ont répondu favorablement à notre appel : « Ce sujet fait écho à mon propre questionnement, il y a plusieurs enjeux aujourd'hui, l'évolution des métiers, l'évolution des compétences, la pénurie de candidats sur certains profils, on est obligé d'ouvrir et d'aller chercher les profils atypiques ». Et elle ajoute, pour livrer sa propre conviction : « pour moi, c'est une source de richesse. De toute façon, désormais on va devoir faire plusieurs métiers dans une vie professionnelle. Les parcours atypiques sont les parcours d'avenir ».

# GRAND ANGLE & focus

## Atypisme, diversité et singularité

Selon charte-diversite.com, la charte de la diversité est « un texte d'engagement proposé à la signature de toute entreprise qui condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer [...] pour mieux refléter [...] la diversité de la population française. Elle les incite à mettre en oeuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles.

Les entreprises doivent - devraient ! - être non-discriminantes, c'est une affaire d'égalité de traitement et une obligation légale. Elles peuvent s'inscrire dans une politique de diversité, c'est une démarche sociétale, un engagement citoyen. L'intégration des profils atypiques peut relever de l'une et de l'autre, lorsqu'une catégorisation est évidente, mais aussi de la conviction que la singularité est une richesse pour l'entreprise qui, sans perdre son cap, peut accompagner le désir d'implication singulière de chacun.

Accorder une plus grande place à la singularité sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise nécessite d'instaurer les conditions d'un constant dialogue entre les besoins du singulier, de l'individu, et les besoins du collectif. Ce qui implique entre autres, en termes de RH et de management :

- De reconnaître les vertus de la dérogation. Favoriser des initiatives en marge des process ou des pratiques courantes pour permettre d'innover, d'expérimenter, en acceptant les risques, le temps et le surcoût apparent - et réels au moins dans un 1er temps - de ses alternatives.
- De capitaliser sur les expérimentations : par exemple, chaque fois que l'on a intégré un collaborateur en marge du process habituel, chaque fois que l'on a pris le risque de l'intégration d'un profil atypique, comment a-t-on procédé ? Quels ont été les résultats ? Quels enseignements peut-on en tirer ?
- D'instaurer une primauté de la culture du résultat sur la culture de la méthode. Autrement dit, si un individu pressent pouvoir obtenir un meilleur résultat par une approche différente, il faut mettre en place les conditions de l'expérimentation et de la mesure de ses résultats.

On peut voir la singularité entre autres comme le désir pour chacun d'être le plus possible auteur de son travail, donc pas simple acteur (voire opérateur). Le profil atypique est souvent celui qui, plus que d'autres, rencontre la nécessité et le désir impérieux

d'exprimer sa singularité. Accueilli et encouragé dans son élan créatif, il teste le bien fondé des règles établies et crée potentiellement des voies alternatives. C'est précisément là où il déstabilise, précisément là où il peut valoir de l'or.

## ENTRE VOYAGE ET EXPÉDITION : QUELQUES ENSEIGNEMENTS

Nos témoins nous ont fait part des réflexions, interrogations, expériences, succès et enseignements, qui ont jalonné leur travail exploratoire autour de l'intégration des profils atypiques, que ce travail ait été porté par eux, dans le périmètre RH, ou plus largement par leur organisation. Ce travail exploratoire prend autant de formes et de trajectoires qu'il existe de contextes.

Mireille Bourgeois, Directrice Recrutement et Mobilité du Groupe Casino témoigne ainsi que « les pratiques sont longues à changer même ici en interne chez Casino, pourtant nous sommes une organisation dont l'ouverture à la différence est une de nos valeurs fortes », et livre son propre vécu : « J'ai connu une expérience de reconversion en interne, il s'agissait d'une personne qui voulait passer du contrôle de gestion au métier de RH. Je l'ai accompagnée moi-même ce fut un parcours du combattant ! », car poursuit elle « L'organisation reste frileuse et elle ignore encore trop souvent la richesse des parcours atypiques », rajoute-t-elle pour expliquer cette difficulté.

La maturité sur ce sujet étant variable d'un contexte à l'autre, et au sein d'une même organisation, nous livrons ici trois lignes directrices sur ce qui nous semble constituer le challenge commun pour les professionnels RH et leurs organisations désireux de repenser les pratiques du recrutement.

## 1. Etablir de nouvelles cartes

Pour changer de paradigme, il y a besoin de questionner le référentiel. En effet, pour Nadia Guermazi-Renucci, Directrice Recrutement-Mobilité-Formation du Groupe BNP Paribas, il y aurait une spécificité française : « En France, les compétences attendues se traduisent en diplômes, qui pré déterminent ainsi les parcours ». Alors, si le CV et le diplôme étaient hier les seules mesures de compatibilité entre un talent et un besoin, que seront demain les nouveaux référentiels ?

Face à cette question, nos témoins ont expérimenté des solutions diverses. L'approche par les compétences a été évoquée dans plusieurs témoignages, quand d'autres nous avouaient ne pas avoir encore entrepris cette démarche.

Même si elle n'est pas nouvelle, l'approche par compétences serait une norme qui peut venir unifier un langage et des pratiques encore en émergence. Elle consiste en un travail de traduction des besoins du poste en besoins en compétences, s'affranchissant des « clonages » de profils. Une approche qui n'est toutefois pas sans poser des difficultés : « C'est un travail de tous les jours d'accompagner l'approche par les compétences et d'avoir les bons catalogues de compétences, cela doit impliquer les différents niveaux de l'organisation », témoigne Nadia Guermazi-Renucci, BNP Paribas l'ayant impulsée depuis 2013 dans le cadre d'une réflexion sur l'employabilité de ses collaborateurs

Un travail de fond donc, qui nécessite de revisiter les pratiques, le vocabulaire et les concepts mêmes utilisés dans le processus de recrutement par les recruteurs et les managers. « Concrètement, illustre Nadia Guermazi-Renucci, nous avons travaillé sur les compétences nécessaires pour staffer un poste, elles sont de deux types : d'une part, les compétences comportementales que le recruteur va chercher à évaluer - par exemple, pour la capacité d'adaptation, nous regardons en fonction du poste comment l'individu va illustrer cette compétence - d'autre part les compétences

techniques, qui peuvent être le plus souvent acquises et/ou développées par l'apprentissage et évaluées par le manager ».

Pour permettre une évaluation centrée sur les compétences recherchées pour un poste, il est aussi indispensable de repenser la forme de l'entretien de recrutement pour aboutir à la mise en place d'un format d'entretien différent qui permet d'instaurer un vrai dialogue autour des compétences entre recruteur et candidat pour sortir du CV.

Cette approche favorise ainsi une expression plus libre du candidat ainsi que la possibilité pour le recruteur d'apprécier ses compétences en termes de savoir-être. Inspirée par la méthode du recrutement par habiletés, ou par simulation, développé par Pôle Emploi depuis plus de 20 ans, plusieurs entreprises ont en effet mis au point un processus de recrutement sans CV, qui permet d'évaluer dans un premier temps les compétences et savoir-faire techniques, notamment pour des profils peu qualifiés dans les environnements industriels par exemple. Ensuite, les managers et les RH procèdent à des entretiens pour valider les savoir-être.

Ces processus amèneraient à recruter des profils atypiques, différents de l'attendu. Mais sur la mise en pratique de cette démarche manque encore selon nous le recul qui permet d'en tirer des enseignements génériques, et de mesurer un véritable impact sur l'ouverture et l'intégration de profils atypiques, en particulier sur les profils qualifiés ou de niveau cadre. Existe-t-il d'autres approches ou pratiques, d'autres ruptures ? Et comment mesurer leur véritable effet sur l'organisation ?

# DEBATS & hors champ

## Pas d'atypique sans son Ariane !

Les mythes, ces récits contés depuis la nuit des temps nous inspirent aujourd'hui encore dans nos réflexions, nos décisions, nos actes. Le mythe permet à chacun, et avec les autres, d'avancer sur le chemin individuel et collectif dont le tracé est toujours à découvrir, ou à inventer.

Le mythe du labyrinthe illustre ce qu'il en est de notre vie professionnelle aujourd'hui : un monde où les repères s'effacent, où des changements intempestifs apparaissent, un monde labyrinthique.

Le labyrinthe de Cnossos parcouru par Thésée présente une spécificité qui lui donne son sens : l'existence du Minotaure, le monstre qu'il faut affronter pour avancer et, la présence d'Ariane, le guide sans lequel la tentative est vouée à l'échec.

Pourquoi ce mythe, dans un livre sur les profils atypiques ? C'est qu'il est une autre sorte de labyrinthe, à chaque fois différent : le labyrinthe intérieur que chacun de nous porte en lui, que

chacun parcourt de façon différente, avec son rythme, ses caractéristiques personnelles, son comportement face aux rencontres, sa vision du monde, autrement dit. Dans ce labyrinthe, tout événement est singulier, porte une signification et change le sujet, le modifie.

Dans le labyrinthe de la vie, il faut faire des tours et des détours jusqu'à pouvoir affronter le Minotaure, cette figure mythique dont nous ne savons rien et qui a tant inspiré les artistes de tous ordres... L'affrontement du Minotaure donne un sens au labyrinthe. Il nécessite d'être en mesure de prendre conscience et de reconnaître l'obstacle, qui en retour va nous permettre de nous affirmer dans notre singularité.

Il y a donc des trajets atypiques, qui ne sont jamais en ligne droite ; atypiques dans la façon d'entrer dans le labyrinthe, de faire des détours, de faire face aux obstacles, faire lien avec l'autre, donner du sens à l'insensé, être inventif et courageux...

« The straight line is the only non CREATIVE. The straight line does not suit man » rappelle l'artiste Hundertwasser (*La ligne droite est la seule ligne non créative. La ligne droite ne convient pas à l'homme*).

Mais alors quel est le rôle d'Ariane ? Thésée a-t-il agi seul ? Oui, certes, il a affronté seul le Minotaure mais comment est-il entré dans le labyrinthe ? Comment a-t-il pu en ressortir ? Ariane lui a donné le fil qui lui a permis de retrouver le chemin de la sortie. Serait-ce le fil de la confiance en son talent, celui de la reconnaissance ? Ne serait-ce pas le fil d'une transmission ?

Sans Ariane, pas de Thésée victorieux ! L'être humain a toujours besoin du désir de l'autre pour le soutenir dans ses projets. Il lui faut une figure d'Ariane, figure qui elle-même a besoin d'un espace de liberté pour dérouler son fil... L'atypique intégré dans une organisation et qui s'y épanouit est ce sujet qui peut tenir le fil de la confiance.

## 2. Embarquer les opérationnels dans l'aventure

Faire vivre l'expérience. Nos témoins s'accordent sur un second point : changer les mentalités est un travail de longue haleine et l'expérience d'un recrutement différent et réussi est primordiale pour susciter la curiosité et inciter à la prise de risque. « Faisons l'expérience et mettons en avant les succès », soutient Mireille Bourgeois, « Car, quand ça ne fonctionne pas, on perd la confiance des opérationnels, une seule prise de risque qui échoue nous fait redémarrer à zéro ».

Car toutes les organisations font face à cette tension entre une volonté d'ouverture inscrite parfois au plus haut niveau et une réticence manifeste du corps de l'organisation. Selon nos témoins, cette réticence semble se cristalliser au niveau du management opérationnel, souvent ancré dans des pratiques de recrutement classiques. « Pour définir un poste, un manager va souvent se décrire lui-même pour expliquer ce qu'il attend », explique Mireille Bourgeois. Jean Marc Drevès, chargé de recrutement ingénieurs et cadres chez Naval Group pose le problème : « Les managers raisonnent à court terme, attendent que les personnes soient opérationnelles tout de suite ».

L'expérimentation est ainsi un incontournable pour susciter au moins la curiosité, au mieux le changement des mentalités. Comment faciliter l'expérience ? Comment l'organisation peut-elle préparer et encourager l'aventure hors des sentiers battus ? Quel rôle donner à la direction RH et aux collaborateurs désireux de contribuer à cette aventure ?

Pédagogie d'abord. C'est ce qui ressort, sous des formes diverses, du vécu de nos témoins : par exemple Le Groupe Elsan qui investit dans la formation des recruteurs. « Nous avons mis en place aujourd'hui un dispositif sur le thème 'Recruter sans discriminer' qui a concerné presque 400 managers, en charge du recrutement, c'est une autre façon d'ouvrir les esprits pour recruter des profils motivés », témoigne Anne Pourtavassoli, Directrice des Recrutement du Groupe Elsan, et elle poursuit « Le rôle du recruteur est primordial. Il faut faire de la pédagogie ».

L'approche par compétences étant encore mal maîtrisée par certains opérationnels, son déploiement s'accompagne d'une démarche significative d'explication ou de formation : « La démarche de compétences est abstraite et il n'existe pas de référentiel », témoigne Mireille Bourgeois. « Déconstruire chaque poste pour en tirer une grille des compétences peut conduire à une usine à gaz qui fait qu'ensuite, cette grille n'est pas utilisée en pratique. Pour éviter cela, il faut donc mieux outiller les recruteurs à cette démarche ». Nadia Guermazi-Renucci, le confirme : « Nous demandons donc aux managers de décrire leurs besoins en compétences, poursuit-elle, ce qui nécessite de former les managers et les recruteurs et de les accompagner dans la durée mais également d'avoir une bonne compréhension des différents métiers du Groupe ».

Suivi ensuite. La pédagogie ne suffit pas. Une des clés de réussite de toute expérimentation sera la mise en place d'un suivi, sous forme d'accompagnement dans la durée, au delà de l'étape d'embauche. Le Groupe Elsan illustre un travail de clarification du contrat moral avec un profil atypique et l'explicitation de ce qui est



attendu de son recrutement. « L'entreprise doit témoigner une confiance dans le talent dès le départ et procurer un cadre suffisamment souple pour permettre une évolution fluide » renchérit Anne Pourtavassoli. Concrètement, cela consiste en un dispositif d'accueil sous forme d'un parcours permettant la rencontre des directeurs en place et la présentation de la culture d'entreprise. Ce parcours est renforcé, quand il s'agit de postes de direction, par un dispositif de coaching pour aider les nouveaux venus à prendre connaissance de l'environnement qui leur était jusque là étranger.

Car, au-delà du recrutement, l'intégration d'un talent atypique dépend de la solidité d'un fil ; celui que tels ou tels collègues (manager, tuteur, figure de mentor etc), volontairement en position d'Ariane, vont dérouler à son intention. Ce fil, important pour tous, devient capital pour celui dont le parcours est atypique. Pas de fil et c'est l'échec. On a misé sur son potentiel, à présent, qui est là pour l'accueillir et faciliter son intégration dans l'équipe ? Qui est là pour le mettre en relation avec les bons interlocuteurs ? Le mettre dans le secret de ces inévitables « circuits courts », en marge des processus officiels, que seuls connaissent les initiés ? Le mettre en garde face à certaines erreurs de communication, difficilement prévisibles pour qui ne connaît pas la « boutique » et ses codes implicites ? Parfois le relancer quand il paraît bloqué, en perte d'énergie ? Le rassurer quand il doute, le freiner quand il va trop vite ? L'encourager et saluer ses 1ères réussites ?... Une ou plusieurs figures d'Ariane.

La mesure de la réussite est de toute évidence ce qui va permettre à l'expérience de se renouveler ou d'être réajustée. Mais cette mesure n'est pas simple, car que faut-il observer et comment ? Pour le Groupe Elsan, "un indicateur qui ne trompe pas est « le sourire » et la volonté de s'impliquer que déclenche le recrutement d'un manager dans sa nouvelle équipe, « les feed-back sont collectés auprès des parties prenantes et une attention particulière est donnée à la compatibilité de ces retours avec la volonté de transformation à l'origine du recrutement.

Nous pourrions revenir sur cette question du succès de la démarche dans notre synthèse.

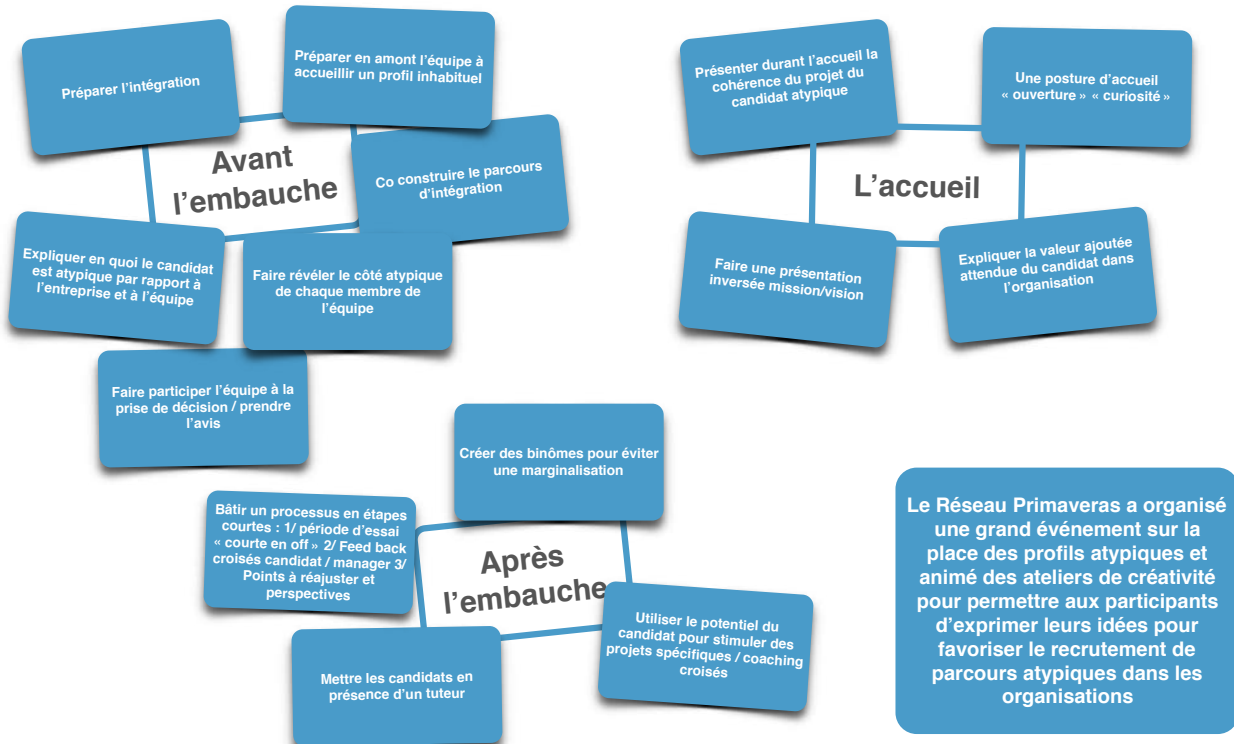
# Les réponses de l'intelligence collective

Comment recruter un candidat atypique ? Ce qui ressort des ateliers interactifs du 23 janvier 2017



# Les réponses de l'intelligence collective

Comment intégrer un candidat atypique ? Ce qui ressort des ateliers interactifs du 23 janvier 2017



### 3. Un pilote dans l'organisation

Enfin, pour mettre en musique l'ensemble, il y a bien évidemment la nécessité d'une cohérence stratégique, organisationnelle et culturelle de l'entreprise. La fonction RH détient certes la responsabilité d'identifier, d'attirer et de fidéliser les talents, mais elle ne peut le faire que conformément à un dessein exprimé par le plus haut niveau de l'organisation.

Dans toutes les organisations interrogées, le choix des responsables RH était fait en cohérence avec la mission d'ouverture que l'entreprise souhaite impulser. Si le DRH doit avoir une compétence de vendeur ou commercial pour suggérer des profils à l'organisation, c'est bien à l'organisation d'outiller ses professionnels de cette fonction pour développer à la fois cette écoute et la pédagogie qu'il est nécessaire de déployer pour défendre des paris cohérents avec les besoins.

Pour certains employeurs, avoir des pratiques de recrutement non enfermantes n'est pas un choix, c'est un parti pris qui découle de l'identité même de l'organisation. Cela serait même une condition pour la réussite de l'intégration de profils différents, comme l'affirme Anne Pourtavassoli : « Un profil atypique ne se développera que si l'entreprise a inscrit l'ouverture à ces profils dans son ADN » et de rajouter « une entreprise qui a travaillé sur son identité ne choisira pas de critères trop fermés pour recruter ». Pour le Groupe Elsan, ce message est porté par directement par le fondateur, et un ancien cadre dirigeant témoigne lui même : « Je considère que le changement est plus sûrement réussi par des personnes atypiques, pour autant qu'elles soient encouragées par les instances supérieures. En effet il faut l'appui de la Direction Générale pour que tous admettent d'avoir à se remettre en question ». BNP Paribas est un autre exemple d'organisation pour qui le recrutement de profils diversifiés est le corollaire d'une identité et d'une vision. Selon Nadia Guermazi-Renucci « Cette ouverture est une réalité pour BNP Paribas. Cela se traduit en interne, par une politique RH qui permet d'accompagner les collaborateurs dans le développement de leur employabilité et qui favorise l'acquisition de compétences

nouvelles, et en externe, par une recherche de profils diversifiés en termes de compétences, d'expertise, de séniorité... ».

Dans cette cohérence, la gestion des carrières se voit elle aussi revisitée pour s'adapter aux nouveaux critères qui président au choix d'un parcours atypique ou d'un profil nouveau. Ainsi, une souplesse est également introduite à ce niveau pour permettre des schémas d'évolution inhabituels, plus volontaires et moins cadrés. Chez l'équipementier interviewé, aucune trajectoire n'est prédéfinie. car les personnes proposent leurs propres projections pour susciter une discussion avec la fonction RH, garante de l'équilibre entre besoins de l'entreprise et aspirations individuelles. L'évolution se fait alors sur la base d'une évaluation mixte, de la performance opérationnelle, mais aussi du comportement dans son environnement. Comme l'exprime un ancien dirigeant du secteur industriel : « Ceux qui permettent des passages d'un service à un autre sans trop s'attacher à la formation initiale mais surtout aux compétences et talents, forment un corps de managers aptes à initier le changement ou au moins à le gérer efficacement ».

La définition d'une stratégie portée au plus haut niveau de l'organisation, à l'instar d'un capitaine qui fixe le cap, pourrait satisfaire notre métaphore du voyage. Pour autant, il nous semblerait limitatif d'en conclure que, comme tout projet de changement, cette aventure ne tient qu'à la volonté d'un dirigeant, ou d'un cercle de décideurs. Il y aurait selon nous dans l'ouverture à d'autres talents une réalité plus collective, culturelle, probablement moins institutionnelle.

## **EN GUISE DE SYNTHÈSE : LE SENS, PLUS QUE LA RECETTE...**

Etablir de nouvelles règles, créer une cohésion collective pour initier un début de changement, et s'inscrire dans une vision d'entreprise : ces lignes directrices pourraient ressembler à s'y méprendre aux recettes du management du changement, ou à certaines clefs de réussite des projets de transformation.

Mais prenons un autre angle de vue, car cette présentation pourrait sans doute induire une forme d'auto-satisfaction sur ces récits d'expérience comme un recueil de recettes. Car nous décelons qu'une question mérite à ce stade d'être posée, celle qui vient spontanément à l'esprit de chacun : ces recrutements, ces changements de pratiques ont-ils vraiment apporté satisfaction, autrement dit, est ce que ça marche ?

En vérité, nous avons constaté que cette question ne se pose pas car ces organisations font un pari et elles entreprennent tout ce qu'elles pensent être nécessaire à sa réussite. C'est parce qu'elles sont convaincues en amont du bénéfice qu'elles le retrouvent, qu'elles créent les conditions pour le provoquer.

Certes ceux qui se sont confrontés en premier aux problèmes en récoltent une reconnaissance pour une forme d'audace dont ils ont du faire preuve pour remettre en question les schémas établis. Mais, d'autre part, et ceci est plus important encore, ces organisations retirent de leurs voyages un réel apprentissage ! Elles accèdent à une connaissance plus précise d'elles-mêmes, de leurs fragilités, de leurs forces, et de ce qu'il faudra entreprendre pour préparer d'autres aventures. Et de cette connaissance, peut découler une vraie force compétitive.

Au final, tous ces témoignages nous le montrent : il n'y a pas de recette unique pour intégrer l'atypisme et lui permettre de transformer l'organisation. Pour autant, ce manque de recettes établies n'empêche pas d'en faire l'expérience, de tenter, de tester, parfois dans des directions qui ne sont pas des « disruptives ». Les transformations des pratiques reposent bien entendu de manière pragmatique sur un objectif visant à fidéliser les collaborateurs, à attirer de nouveaux talents, comme des talents nouveaux, aux parcours audacieux motivés ... par une finalité porteuse de sens. Mais un ingrédient fondamental sera la conviction à tout niveau de l'organisation, une volonté stratégique seule ne peut permettre à un collectif dans son ensemble de se doter des moyens, de la structure, et des personnes qui vont lui faire faire ce chemin.

La question n'est donc pas quelle recette appliquer, mais bien que veut vraiment l'organisation ? Quel sens voudrait-elle donner à son action ? Et quels sont les profils qui lui permettront d'incarner au mieux ce sens ? Cette question nous semble encore plus cruciale face à la déconstruction et la remise en question qu'implique tout projet de transformation.

A partir de ces premiers enseignements, nous avons la volonté d'aller plus loin, vers un état des lieux plus exhaustif des pratiques actuelles de recrutement de profils atypiques et de leurs enseignements. Nous invitons ci-dessous toute entreprise qui souhaiterait mettre en avant ses propres expérimentations ou convictions, à répondre à un questionnaire en ligne. Tout témoignage permettra en retour de bénéficier d'une vision élargie sur les pratiques dans notre paysage de mutations profondes des enjeux du recrutement et de la gestion des talents. Merci !

## **APPEL À TÉMOINS... !**

Vous avez envie de partager votre expérience, de témoigner de vos pratiques dans la gestion des talents atypiques, répondez nous par ce lien :

[http://bit.ly/AppelATemoins\\_Primaveras](http://bit.ly/AppelATemoins_Primaveras)

# DEBATS & hors champ

## Et si nous avions tout faux ?

Et si ce livre était fondé sur un malentendu ? La question est vertigineuse, à l'heure de conclure ! Mais enfin, posons l'hypothèse avant de refermer ce livre : et si l'atypisme n'était qu'une construction mentale, qu'une vision de l'esprit, qu'une histoire de lunettes du manager ou du recruteur ou de la société ? Suivons ce bout de piste sans a priori...

S'il n'y a pas d'atypisme, c'est qu'il n'y a pas de personnes "différentes", ou bien que nous sommes tous "différents". Si nous sommes tous différents, c'est alors une affaire d'unicité de l'individu. De singularité. L'atypique, sous cet angle de vue, c'est nous tous, individus !

Dans les collectifs de travail, nous pouvons, comme dans un certain sport, exprimer "de belles individualités", mais sont-elles vraiment au service

d'une oeuvre commune ? Ou bien, nous pouvons contribuer à ce collectif dans l'expression de notre singularité.

La notion d'atypisme peut être clivante : il y aurait les "atypiques" et les... "typiques" ? Les... "non-atypiques" ? Avec en quelque sorte, une nette ligne de démarcation et une valorisation, selon son angle de vue, de l'un ou de l'autre. Ou du moins, une catégorisation bien rapide.

La notion de singularité n'est pas clivante, puisque par définition tous être est singulier et dans l'expression de sa singularité. La question alors devient : dans quelle mesure l'entreprise est-elle et doit-elle être un lieu d'expression de sa singularité ?

Il n'en demeure pas moins que l'expression "profil atypique" est bien celle employée aujourd'hui dans le monde du recrutement ! Mais chausser d'autres lunettes pour tenter de voir chacun, sans aucune étiquette, sous l'angle de sa singularité, c'est peut-être déjà se préparer à une meilleure intégration de ces profils que l'on dit « atypiques ».





# Conclusions ...

## & ouvertures

C'est quoi, un candidat au « profil atypique » ? Du point de vue du recruteur, c'est un candidat qui, d'une manière ou d'une autre, ne correspond pas à l'attendu : pas le « bon » diplôme », pas le « bon » parcours, voire peut-être pas les « bons » codes comportementaux... Et pourtant ! Combien d'histoires de « profils atypiques » finalement recrutés ? Qui pour certains se révèlent de bons – parfois même d'excellents – professionnels, naturellement ouverts aux transformations ?

Le recrutement d'un « profil atypique » passe presque toujours par le pari d'un recruteur, conscient que cette personne ne répond pas à l'attendu mais répond au besoin. Ce recruteur a confiance en sa propre intuition, en sa capacité de repérer un potentiel. Il accepte de prendre un risque ; contourner un process, transgresser une règle, convaincre, provoquer l'exception... puis construire un cadre de mise à l'épreuve.

Dans une entreprise visionnaire, ce recruteur aura l'appui du dirigeant. C'est une véritable transformation du management et de la gestion des carrières qui s'opérera alors. Un individu ne portera plus seul sur ses épaules l'audace d'introduire des « profils atypiques », élément présumés perturbateurs, dans une masse homogène...

Il y a tant d'atypismes ! Lesquels tiennent au tempérament, à l'éducation, aux aléas de l'existence, à ces trains que l'on aura ratés ; pas prêts, pas mûrs, accaparés par d'autres choses. Lesquels tiennent aux prises de conscience tardives de sa singularité, de ce que l'on veut donner et exprimer de soi dans la vie professionnelle,

souvent au prix d'un douloureux dégageement, pour se tourner vers une autre voie, à un stade où, dit-on, les dés sont joués.

S'il porte ses valeurs, s'il s'appuie sur ses forces, si on a décelé et mis en place des conditions de réussite, le « profil atypique » recruté pourrait bien se saisir de sa mise à l'épreuve... Faudra-t-il quelquefois passer outre certaines différences de langage, de comportement ? S'accommoder de références inhabituelles ? Accepter des fonctionnements alternatifs (comme on accepte d'un gaucher qu'il ne tienne pas son stylo à droite), voire même certaines fragilités ?

C'est peut-être là le prix de la réussite d'un « profil atypique ». Le prix aussi de la lutte contre une certaine forme d'entre soi, souvent porteuse d'une perte de créativité du collectif, et de dangereux biais de représentation. Faut-il agir en amont pour que des cercles qui « tournent en rond » dépassent une première méfiance, une tentation du rejet ? Ou laisser faire, confiant en la capacité d'intégration du nouveau venu ?

S'il est accueilli, intégré - et qui sait si, à chaque nouveau recrutement de « profil atypique », la recette n'aura pas quelque chose d'unique - le « profil atypique » pourrait bien réussir avec son atypisme. Peut-être en éveillant autour de lui un désir de renouvellement, d'expression de sa propre singularité... Changements que l'entreprise, elle-même changeante, devra accueillir.

En l'absence de vision d'avenir, sauf pénurie, il n'y a aucune obligation à recruter des « profils atypiques » ! Aucune garantie de réussite, peu de confort dans leur intégration, pas de prime systématique à l'accueil de leur différence... On en revient dès lors au même point de départ : conscience, confiance et pari.

# Remerciements & **gratitudes**

Merci à toutes les personnes ayant accepté de répondre à nos interviews et consacré du temps à enrichir notre prise de recul

Merci à la Cité des Métiers de Paris-la-Villette, pour son appui en compétences et son soutien logistique

Merci à Marie Gaillochet pour les illustrations réalisées par collage (page de couverture et de chapitres)

Merci à Frédéric Lebailleul ([alaracine.com](http://alaracine.com)) pour sa création graphique réalisée lors de la soirée du 23 janvier 2017 (page 79)

Merci à notre comité de relecture :  
Hélène Colon, Daniel Croquette, Frédéric Fournié et Isabelle Nebout  
pour leurs retours constructifs et encourageants



Libre Blanc édité par Le Réseau Primavera

Tous droits réservés

Dépôt légal : Septembre 2018  
©Le Réseau Primavera, 2018  
ISBN : 978-2-9565021-0-4

Conception du document : Le Réseau Primavera  
Imprimé en France par : IG Print Massy



# Atypisme & transformations



Quelle place pour les profils atypiques dans un contexte de profondes transformations du monde du travail ? D'un côté notre société et ses défis conduisent un nombre croissant d'individus à choisir de quitter une voie toute tracée, de prendre en main leur carrière pour s'engager dans une nouvelle vie professionnelle, et devenir ainsi des parcours singuliers, inhabituels. D'un autre côté, les organisations sont confrontées à un univers professionnel mouvant, dans lequel de nouvelles compétences vont prendre une place déterminante, pour s'adapter aux nouveaux métiers, pour réussir les enjeux de collaboration, comme d'innovation. Ce Livre Blanc vise à apporter un regard original, non pas expert ou philosophique, mais une synthèse des mouvements en jeu pour comprendre la place de l'atypisme aujourd'hui dans la gestion des talents et plus spécialement dans les enjeux du recrutement.

[www.lereseauprimaveras.fr](http://www.lereseauprimaveras.fr)

**Prix : 20€ TTC**

**ISBN 978-2-9565021-0-4**

