

---

## **La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection. Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé**

**Auteur :** Tombal, Laurie

**Promoteur(s) :** Schoenaers, Frederic

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée

**Année académique :** 2015-2016

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/1486>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

# **La place du jugement et de la personnalité dans les processus de recrutement et de sélection**

Etude de cas au sein d'un cabinet spécialisé

Par Laurie TOMBAL

**Promoteur** : Frédéric SCHOENAERS

**Lecteurs** : Julie GERARD & Laura BEUKER

---

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Gestion des Ressources Humaines, à finalité spécialisée

Année académique 2015 – 2016

## REMERCIEMENTS

---

La réalisation de ce mémoire est le fruit de notre cursus universitaire au sein de la Faculté des sciences sociales à l'Université de Liège. Ce travail n'aurait pas pu aboutir sans l'aide de plusieurs personnes que nous tenons à remercier pour leur contribution.

Tout d'abord, nous aimerions adresser nos remerciements à notre promoteur, Monsieur Frédéric Schoenaers, pour son encadrement ainsi que sa disponibilité tout au long de notre démarche.

A nos lecteurs, Mesdemoiselles Julie Gérard et Laura Beuker, merci pour vos conseils, vos recommandations et l'intérêt que vous portez à ce travail.

Nous souhaitons également exprimer notre gratitude envers les membres du cabinet de recrutement et sélection où nous avons eu l'opportunité de réaliser notre stage ainsi que ce projet de mémoire.

Un merci tout particulier à notre grand-père pour ses encouragements et pour le temps consacré à relire et corriger ce travail.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire par leur disponibilité et leur soutien.

## TABLE DES MATIERES

---

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>REVUE DE LITTERATURE.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Les cabinets de recrutement et sélection.....</b>	<b>5</b>
1.1. Définitions.....	5
1.2. Les avantages.....	6
1.3. Le rôle du recruteur.....	7
<b>2. Les étapes du processus de recrutement et sélection.....</b>	<b>7</b>
2.1. Les étapes de traduction.....	10
<b>3. Les critères de recrutement et sélection.....</b>	<b>11</b>
3.1. Les critères objectifs.....	11
3.2. Les critères subjectifs.....	12
<b>4. Des qualifications aux compétences.....</b>	<b>14</b>
4.1. Les soft skills, les nouvelles compétences sociales.....	14
4.2. La prise en compte de la personnalité.....	16
<b>5. Le jugement des recruteurs.....</b>	<b>17</b>
5.1. L'intuition et le feeling.....	18
5.2. Le jugement équilibré.....	18
<b>6. Les conventions.....</b>	<b>19</b>
<b>7. Les régimes d'actions.....</b>	<b>19</b>
7.1. L'institution.....	20
7.2. Le marché.....	20
7.3. Le réseau.....	21
7.4. L'interaction.....	22
<b>METHODOLOGIE.....</b>	<b>23</b>
<b>1. Question de recherche et hypothèses.....</b>	<b>23</b>
<b>2. Protocole de recherche.....</b>	<b>24</b>
<b>3. Limites de la démarche.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Grille d'analyse.....</b>	<b>27</b>
<b>APPROCHE EMPIRIQUE.....</b>	<b>28</b>
<b>1. Description du terrain.....</b>	<b>28</b>
<b>2. Fonctionnement de l'organisation.....</b>	<b>29</b>
2.1. La formule « no cure, no pay ».....	29
2.2. Le principe d'exclusivité.....	30
2.3. Une formule sur mesure.....	31

2.4.	Durée de la procédure.....	31
2.5.	La distribution des missions .....	32
2.6.	Le « switch » des missions .....	34
<b>3.</b>	<b>Culture de travail et vie de l'organisation.....</b>	<b>34</b>
3.1.	Disposition des locaux.....	35
3.2.	Les échanges.....	35
3.3.	La réunion hebdomadaire .....	36
3.4.	Le coaching entre recruteurs.....	36
<b>4.</b>	<b>Description des missions analysées .....</b>	<b>37</b>
<b>5.</b>	<b>Les étapes du processus de recrutement et sélection.....</b>	<b>41</b>
5.1.	Le choix du recours au cabinet de recrutement et sélection .....	41
5.2.	L'audit avec l'entreprise cliente .....	44
5.3.	Les critères émis par le client .....	46
5.4.	La codification de la demande et du profil .....	48
5.5.	Le tri et la sélection des candidatures.....	50
5.6.	L'entretien avec les candidats.....	52
5.7.	La présentation des candidats aux clients.....	55
5.8.	Le choix final réalisé par le client .....	57
5.8.1.	<i>La procédure de sélection</i> .....	57
5.8.2.	<i>Les critères de sélection</i> .....	59
5.9.	Le bilan d'intégration .....	61
<b>6.</b>	<b>La relation entre recruteurs et clients .....</b>	<b>62</b>
6.1.	La relation de confiance .....	62
6.2.	Le jeux de (ré)ajustement .....	65
6.3.	L'échec d'une mission.....	67
<b>DISCUSSION .....</b>		<b>69</b>
<b>1.</b>	<b>Retour sur les hypothèses .....</b>	<b>69</b>
<b>2.</b>	<b>Réflexion sur le jugement dans le processus de recrutement et sélection .....</b>	<b>72</b>
2.1.	La place du feeling et de la subjectivité .....	72
2.2.	La place de la personnalité .....	74
<b>3.</b>	<b>Prolongation de la recherche.....</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>79</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>82</b>

## INTRODUCTION

---

Actuellement, « la « ressource humaine » tend à devenir la principale richesse des entreprises, notamment dans le domaine des services, en pleine expansion » (Bernaud, 2012, p. 101). En effet, face à un monde de plus en plus ouvert et concurrentiel, les ressources humaines deviennent un axe privilégié pour les entreprises tant du secteur privé que du secteur public (Bernaud, 2012). Dans cette optique, l'objectif des entreprises est d'engager les meilleurs employés. Pour ce faire, les sociétés font appel aux services de cabinets spécialisés dans le recrutement et la sélection de personnel qualifié afin de prospecter un large panel de candidats et détecter la « perle rare ».

Le but du recrutement est « de savoir si la personne dispose des capacités, des connaissances, et des savoir-faire nécessaires à l'exercice d'une profession donnée » mais aussi « de vérifier qu'une profession, qu'un emploi est compatible avec ses intérêts, ses valeurs et ses objectifs » (Laberon, Lagabrielle et Vonthron, 2005, p. 7). Dans ce cas, les recruteurs se basent sur des critères de sélection appelés compétences qui « sont le plus souvent issus de trois domaines : les aptitudes au travail, les attitudes au travail et les traits de personnalité » (Laberon citée par Bernaud et Lemoine, 2012, p. 111).

Dans cette perspective, nous avons choisi de nous focaliser davantage sur le troisième champ à savoir, les caractéristiques de la personnalité des candidats et de voir en quoi ces éléments peuvent intervenir dans le processus de recrutement et sélection. Cette recherche découle d'une observation faite sur notre lieu de stage qui s'est déroulé dans un cabinet spécialisé dans ce domaine. En effet, en côtoyant durant trois mois plusieurs recruteurs, nous nous sommes rendu compte que la personnalité des personnes rencontrées lors d'entretiens d'embauche influençait énormément les décisions. Par conséquent, ce projet de mémoire a pour principal mission d'analyser le processus de recrutement et sélection et de vérifier le poids de la personnalité dans candidats face aux autres critères de sélection tels que les qualifications et les compétences.

Ce travail est divisé en quatre grandes parties. Premièrement, sur base de différentes lectures d'ouvrages et d'articles scientifiques, nous présenterons le contexte de notre sujet afin de comprendre dans quel cadre s'inscrit notre projet. Deuxièmement, nous aborderons la méthodologie choisie pour récolter et analyser le matériau empirique ainsi que les hypothèses et les limites de cette démarche de recherche. Ensuite, nous développerons le cœur de ce travail à savoir, les informations et les données récoltées sur le terrain. Enfin, nous terminerons avec une discussion pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Nous entamerons également une brève réflexion sur notre objet de recherche.

Je vous en souhaite bonne lecture.

# REVUE DE LITTÉRATURE

---

Cette première partie du travail vise à mettre en contexte notre thématique de recherche. Celle-ci est présentée sous forme d'une revue de littérature qui découle de différentes lectures d'ouvrages ainsi que d'articles scientifiques. A travers ce chapitre, nous allons mettre en évidence des éléments théoriques nous permettant de mieux comprendre notre problématique.

## **1. Les cabinets de recrutement et sélection**

### **1.1. Définitions**

Le processus de recrutement a pour principal objectif « de doter les entreprises des employés dont elles ont besoin et disposer ainsi des ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés » (Lachkar, 2008, p. 24). Pour ce faire, certaines entreprises font appel à des professionnels, les cabinets de recrutement, qui proposent des services d'accompagnement et de conseil (Lachkar, 2008). Ces professionnels « se font juges de la qualité du travail, lors de l'appariement entre salariés et emplois » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 412).

Par conséquent, « les intermédiaires du placement peuvent être définis comme l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois » (Bessy et De Larquier, 2009, p. 5). Les cabinets de recrutement sont des entreprises composées de consultants dont « le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement » (Lachkar, 2008, p. 25). Cette aide s'étend de la définition du poste à pourvoir à la présentation de candidats répondant au profil recherché.

« De par leurs actions de recherche et de centralisation de l'information sur les candidats potentiels, les mises en équivalence et les sélections qu'ils opèrent », les cabinets de recrutement « contribuent à la construction des marchés et des modes d'évaluation des compétences » (Bessy, 1997, p. 103). Ces intermédiaires se situent sur le segment du placement car ils opèrent pour de grandes entreprises qui ont besoin d'employés qualifiés qui seront engagés sous contrat CDI (Bessy et De Larquier, 2009). Dans ce cas de figure, « l'employeur qui s'adresse à un cabinet de recrutement attend de sa part (...) une pré-sélection des candidats ainsi que des conseils ou une assistance pour mener à bien son recrutement : deux prestations coûteuses en temps » (p. 27).

Le manager d'une entreprise qui fait appel à un cabinet de recrutement devient un client. Celui-ci formule sa demande auprès d'un consultant. « L'enjeu crucial pour ce dernier est au départ de bien comprendre la « demande » qui lui est faite » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p. 8) car le recrutement est une opération de mise en correspondance des caractéristiques du candidat avec celles du poste à pourvoir (De Larquier et Monchatre, 2014).

De ce fait, pour mener à bien sa mission, le consultant doit établir une relation avec l'entreprise cliente. « Cette relation régie par un contrat commercial ou contrat de prestation débouche sur un long travail d'analyse et de compréhension de la demande ou du besoin du client en termes de recrutement » (Lachkar, 2008, p. 36). Le recruteur tente donc de récolter un maximum d'informations sur les clients, produits, concurrents et collègues avec lesquels le candidat sera amené à travailler pour comprendre et donner du sens à la compétence recherchée (Marchal, 1999).

En bref, l'action principale de l'intermédiaire est de se plier aux exigences mentionnées par l'employeur qui est client (De Larquier et Monchatre, 2014). « Si le recruteur a déjà travaillé avec le même employeur, il a la capacité d'anticiper ses attentes et exigences » (Marchal, 1999, p. 48).

## 1.2. Les avantages

Les professionnels du placement participent à la mise en concurrence des acteurs du marché du travail. « De par leurs opérations de recherche et de sélection, la nature des relations qu'ils entretiennent avec les entreprises et les candidats, ils contribuent à la construction des marchés du travail et des repères d'évaluation des compétences » (Bessy et De Larquier, 2009, p. 5).

Selon Stigler (1962 cité par Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p. 5), les cabinets de recrutement offriraient différents avantages. Tout d'abord, ils permettraient de « diminuer globalement le temps et le coût de la recherche et d'améliorer l'appariement (« matching ») entre salariés et entreprises » (p. 5). Ensuite, ils renforceraient la qualité de l'information. Enfin, ils rendraient le marché du travail parfait (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005).

En effet, recourir à un cabinet de recrutement engendre un gain de temps pour l'entreprise cliente car celle-ci confie l'ensemble de la tâche à un cabinet spécialisé. L'entreprise cliente est alors seulement chargée de choisir un collaborateur parmi les candidats proposés par le cabinet (Lachkar, 2008). De plus, grâce à sa base de données et ses réseaux, le cabinet de recrutement permet de réduire sensiblement les coûts de recherche (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005).

Différents motifs peuvent conduire une entreprise à décider de déléguer son recrutement à un cabinet : l'entreprise n'est pas en mesure d'assurer cette tâche, elle préfère avoir recours à des professionnels, le profil recherché est complexe ou pour des raisons de confidentialité (Lachkar, 2008). Gautié, Godechot et Sorignet (2005) confirment que grâce à son degré de spécialisation et à ses outils, le cabinet de recrutement est expert dans la recherche et l'approche de candidats. De plus, il permet d'éviter l'intervention du département des ressources humaines de l'entreprise cliente et offre la possibilité de recruter un candidat extérieur à l'entreprise.



En outre, les cabinets de recrutement et sélection « jouent un rôle important sur le marché des cadres dirigeants. En interaction avec les entreprises clientes, ils contribuent à formater la demande, en termes de profil de poste et de personnalité » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p. 18). En effet, selon leurs observations, les cabinets de recrutement mettent tous leurs efforts en œuvre « pour proposer des candidats qui répondent aux préférences les plus secrètes du donneur d'ordres » (p. 19).

### 1.3. Le rôle du recruteur

« Etre recruteur ne correspond à aucun titre, c'est une fonction que n'importe qui peut exercer » (Laberon et Bruchon-Schweitzer, 2009, p. 112). En effet, le profil des recruteurs varie : il peut s'agir de psychologues du travail qui possèdent une expertise en matière d'évaluation des compétences, de professionnels en sciences humaines et sociales ou de personnes de formation commerciale (Laberon et Bruchon-Schweitzer, 2009).

Le recruteur est la personne qui met en relation le client et des candidats (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). L'objectif principal de cette démarche est l'adéquation entre l'offre et la demande. « Il s'agit de faire en sorte qu'il y ait toujours la bonne personne, à la bonne place, au bon moment » (Lachkar, 2008, p. 35). Dans ce cas, certains recruteurs définissent « leur rôle comme étant d'aider le candidat à se révéler, à réaliser une prise de conscience ou une identification de ses aspirations comme de ses compétences » (Firoben et Hirsch, 2003, p. 2).

Le rôle de cet intermédiaire « est alors en grande partie de construire la demande de l'entreprise et d'objectiver l'évaluation du candidat » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005 cités par Bessy et De Larquier, 2009, p. 11). Il formule ainsi un jugement qui fera office de recommandation pour le client (Bessy et De Larquier, 2009). De plus, le recruteur joue également « un rôle important dans la fixation des modalités du contrat d'embauche, et notamment dans la négociation de la rémunération » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p. 17).

## **2. Les étapes du processus de recrutement et sélection**

L'embauche d'un nouveau collaborateur s'effectue suivant différentes étapes : une étude approfondie du poste, une rédaction du profil, une diffusion d'une annonce, un tri des candidatures reçues, une évaluation des candidats présélectionnés lors d'un entretien, une présentation des candidats à l'entreprise cliente ainsi qu'un suivi de leur intégration (Lachkar, 2008).

La première phase du processus de recrutement réside dans la définition du poste à pourvoir et du profil du potentiel candidat. Cette étape, « l'audit », permet de récolter des informations sur la fonction (tâches, objectifs, ambiance de travail, culture d'entreprise, etc.). Le recruteur se rend dans l'entreprise cliente afin d'appréhender les tâches et les responsabilités qui incomberont au nouveau

collaborateur. C'est également l'occasion pour le consultant de visiter les lieux ce qui lui permettra de mieux « vendre » la société aux candidats (Lachkar, 2008). De plus, « l'enquête à laquelle il se livre dans l'entreprise cliente, suppose d'une certaine façon de déconstruire le profil de poste, tel qu'il était prédéfini par l'entreprise, pour le replacer dans le réseau d'entités avec lesquelles l'occupant du poste sera mis en relation » (Marchal, 1999, p. 43).

Ce moment est crucial dans la construction de la relation entre l'entreprise cliente et le recruteur. En effet, le client attend du consultant que celui-ci s'implique dans la recherche des candidats pour trouver la « perle rare » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). L'enjeu pour le recruteur « est surtout de savoir si le candidat qu'il présente va plaire au client, aussi bien par ses caractéristiques objectives que subjectives » (p.14). Pour ce faire, le consultant doit avoir une bonne connaissance de la demande et des préférences du client (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005).

Suite à cet entretien avec le client, « le consultant rédige un court document retraçant sa perception du profil du poste et de la personne » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p. 8). Un point important est que cette analyse approfondie doit bien distinguer « les critères essentiels et ceux souhaitables en termes de compétences, d'expérience, de formation, de personnalité, de disponibilité et de fourchette salariale » (Lachkar, 2008, p. 27).

Ce document constitue la ligne directrice du recrutement et permet de définir le profil recherché. Cette fiche appelée « annonce » contient différents éléments : tout d'abord, la description de l'entreprise c'est-à-dire son secteur d'activité, ses effectifs, sa localisation,... Ensuite, la mission donc les tâches que le candidat devra réaliser, les rôles qu'il aura à jouer, les effectifs qu'il devra diriger, les contacts qu'il entretiendra,... Puis, le profil c'est à dire la formation, l'expérience et les compétences recherchées chez le candidat. Enfin, l'offre qui constitue la rémunération et les avantages offerts au candidat sélectionné. L'objectif de ce document est de servir de guide de recherche aux consultants mais aussi de présenter le poste aux candidats (Lachkar, 2008).

La seconde phase du processus réside dans la campagne de recrutement par la diffusion de l'annonce qui « a pour objectif d'attirer des candidats potentiellement intéressés par le profil du poste offert et potentiellement intéressants pour l'organisation » (Lachkar, 2008, p. 47). De plus, le consultant effectue une recherche dans la base de données de CV<sup>1</sup> afin d'identifier le candidat idéal. Le but de cette étape est d'analyser les potentiels CV pour détecter des candidats correspondant au profil recherché par le client (Lachkar, 2008).

Après avoir identifié des CV compatibles avec le poste proposé, une présélection téléphonique des candidats s'opère (Lachkar, 2008). Le premier contact téléphonique avec les candidats permet de

---

<sup>1</sup> Nous utilisons les initiales « CV » pour nommer le « curriculum vitae ».

vérifier que ceux-ci répondent aux exigences globales du poste décrit par le client. « C'est à cette étape que les variables dites « objectives » (formation, expérience, âge) vont jouer le rôle le plus fort » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p.10).

Durant la troisième phase du processus de recrutement, le consultant invite les candidats potentiels à un entretien pour les évaluer et leur présenter le poste (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). « Cette phase d'évaluation des candidats constitue certainement la phase la plus difficile d'un recrutement car il n'existe pas de « méthode infaillible » pour juger des aptitudes d'une personne » (Lachkar, 2008, p. 54). En effet, le CV permet d'entrevoir le savoir et le savoir-faire du candidat mais c'est seulement l'entretien qui permet de révéler son savoir-être (Lachkar, 2008). C'est à ce moment que le jugement du recruteur se construit. « Une image commence à se former qui va conditionner le début de l'entretien » (Boudes, Cadin et Pralong, 2009, p. 76).

Dans la majeure partie des cas, l'entretien dure entre 30 et 40 minutes et se structure en trois phases. Dans un premier temps, le consultant accueille le candidat et lui précise les modalités de la rencontre. Ensuite, le recruteur tente d'obtenir des informations sur le candidat comme par exemple ses emplois précédents, ses motivations,... Enfin, le consultant présente « le poste au candidat, c'est à ce moment donné qu'il révèle le nom de l'entreprise cliente. Il exposera les exigences liées au poste, sa localisation, mais aussi les avantages proposés » (Lachkar, 2008, p. 55).

Selon Palmer, Champion et Green (1999 cités par Bangerter et Roulin, 2009, p. 1), l'entretien constitue une étape conflictuelle entre le recruteur et le candidat. Alors que le recruteur tente d'obtenir des informations valides et vraies sur le candidat, celui-ci, en revanche, essaye d'influencer la décision du recruteur en « vendant » ses qualités pour être sélectionné (Bangerter et Roulin, 2009). « Les entretiens ne visent donc pas seulement à recueillir des informations, mais aussi à les accréditer » (Marchal, 1999, p. 45).

Généralement, l'entretien est associé à d'autres outils dans le but d'analyser davantage les aptitudes, les attitudes et la personnalité du candidat (Firoben et Hirsch, 2003). En effet, comme le soulignent Laberon, Lagabrielle et Vontron (2005), l'entretien est le plus utilisé dans le processus de recrutement car il permet d'obtenir des informations qualitatives mais il est également combiné avec de la psychométrie c'est-à-dire des tests et des questionnaires standardisés portant sur la personnalité.

En fin d'entretien, le recruteur peut donc amener le candidat à réagir sur les résultats des tests préalablement passés (personnalité, aptitudes, graphologie,...). Le candidat peut confirmer ou contester les résultats et même expliquer les raisons pour lesquelles il estime ne pas s'y retrouver (Marchal, 1999). « Les candidats ont alors la possibilité de contrebalancer les résultats de ces épreuves, en apportant des preuves de ce qu'ils avancent, par exemple en illustrant leurs propos par des expériences passées » (Bessy, 1997, p. 108).

A la suite de l'entretien, le consultant rédige un rapport écrit à destination du client pour lui faire part du déroulement de la rencontre avec les candidats (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). Ce document confidentiel reprend différents éléments tels que CV, étude de la personnalité, tests techniques,... Il sera transmis à l'entreprise cliente qui décidera du candidat sélectionné (Lachkar, 2008). Par ailleurs, le travail du consultant ne s'arrête pas nécessairement là. En effet, il est possible que le client demande au recruteur de l'aider dans son choix final (Lachkar, 2008).

Cependant, il faut noter que le processus de recrutement prend réellement fin « lorsque le candidat accepte, c'est-à-dire signe le contrat de travail qui lui a été proposé par l'entreprise et devient donc un collaborateur de la société. Le consultant qui est chargé de la mission va suivre l'intégration du candidat dans l'entreprise en prenant contact avec les responsables hiérarchiques du nouvel arrivant régulièrement » (Lachkar, 2008, p. 58).

### 2.1. Les étapes de traduction

Comme nous l'avons vu, le processus de recrutement comporte plusieurs étapes : définir le poste à pourvoir, fixer des critères de sélection, trier les candidatures, rencontrer les candidats en entretien et choisir le meilleur candidat. Le passage entre ces différentes phases nécessite donc d'opérer des traductions (Eymard-Duvernay, 2000).

En effet, lorsque le client formule sa demande, celle-ci ne peut pas être transposée telle quelle dans l'annonce de l'offre d'emploi. Elle doit être adaptée aux standards du marché du travail permettant aux candidats de se reconnaître et de se situer (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Dans ce cas, lors de la rédaction de l'offre d'emploi, le recruteur part « d'un contexte d'interactions dans l'entreprise, dont il produit une représentation (fréquemment sous la forme d'un stéréotype d'entreprise), et qu'il traduit en critères de sélection de candidats » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 413). Ainsi, l'annonce est le fruit d'un processus de construction du poste à pourvoir qui passe par l'élaboration des critères de sélection (diplôme, expérience, âge,...) et l'anticipation des futures relations entre l'employé et son contexte de travail (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

En définitive, « le recruteur mobilise des représentations de l'entreprise qui résument le système d'interdépendances. Une traduction est opérée par le recruteur entre le stéréotype d'entreprise et des critères qui lui permettront de sélectionner la main-d'œuvre » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 415). Puis, à partir du profil de compétences élaboré, le recruteur opère une seconde traduction qui donne naissance à l'annonce reprenant des critères tels que l'âge, l'expérience, la formation,... « Viennent ensuite une troisième traduction opérée lors de la présélection des dossiers reçus et une quatrième pour stabiliser les repères d'évaluation utilisés au cours des entretiens et de l'interprétation des questionnaires et des tests » (Bessy, 1997, p. 110).

### **3. Les critères de recrutement et sélection**

« Par nature, l'opération de recrutement est inégalitaire puisqu'elle consiste à juger quel candidat va être distingué au détriment des autres et être classé premier. Les critères mobilisés pour classer les candidats sont parfois tels que certains n'ont aucune chance de passer le cap de la première épreuve » (De Larquier et Marchal, 2012, p. 53). « Le processus de « critérialisation » déconnecte la sélection du contexte d'entreprise en se focalisant sur des caractéristiques personnelles générales et donc susceptibles de codage » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 416).

Actuellement, « on assiste à une formalisation de plus en plus poussée des critères à satisfaire pour pouvoir postuler à un emploi » (Marchal et Rieucou, 2006, p. 6). Mais il faut noter que « ce ne sont pas les mêmes types de critères qui sont mobilisés d'une qualification à une autre, mais aussi d'une fonction ou d'un emploi à l'autre » (De Larquier et Marchal, 2008, p. 11) car la compétence n'est pas la même dans les différentes situations.

Dans ce contexte, l'intervention des cabinets de recrutement se traduit par une forte exigence en termes de formation, d'expérience, de connaissances mais aussi d'âge et de personnalité car ces professionnels « ont tendance à sur-sélectionner les candidats sur des critères préétablis » (Marchal et Torny, 2003 cités par Marchal et Rieucou, 2006, p. 9). La diffusion d'annonces renforce ce constat car celles-ci ont pour but de filtrer un maximum les candidats (Marchal et Rieucou, 2006).

En effet, « le recrutement s'est individualisé en même temps que les critères de sélection se sont multipliés (De Larquier et Monchatre, 2014, p. 42). De ce fait, ces auteurs affirment qu'en plus de la formation et de l'expérience, d'autres critères se sont ajoutés tels que les aptitudes, la personnalité, les compétences, la motivation, ... Toutes ces caractéristiques sont donc requises pour être considéré comme un bon candidat (De Larquier et Monchatre, 2014). Cependant, la présélection de candidats effectuée par des recruteurs en dehors des lieux de travail réels « induit une forme de sélectivité privilégiant les candidats aux qualités « standard », créditées d'un « potentiel » d'évolution, au risque d'exclure ceux qui en sont démunis » (De Larquier et Monchatre, 2014, p. 47).

#### **3.1. Les critères objectifs**

Le client formule sa demande en émettant des critères. Parmi ceux-ci, on retrouve des conditions en termes de diplôme, de trajectoire professionnelle, etc. (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). Ces critères sont repris dans un document, le CV, que le recruteur analyse pour effectuer la sélection. « Les recruteurs expliquent qu'ils cherchent à reconstituer l'histoire du sujet, lorsqu'ils lisent un CV et que c'est un exercice difficile, tant il contient d'informations à articuler en un temps record » (Boudes, Cadin et Pralong, 2009, p. 67). Eymard-Duvernay et Marchal (2000) confirment que ces informations requièrent une interprétation complexe.

Selon l'étude des auteurs De Larquier et Marchal (2012), les critères tels que la formation, l'expérience et les compétences techniques sont des critères importants dans le processus de recrutement. Mais « l'expérience est un critère à la fois central dans l'évaluation et très difficile à mobiliser » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 417). En effet, le recruteur se réfère à des indications générales telles que le diplôme, l'âge et le sexe, qui ne sont pas des signaux révélateurs des aptitudes des candidats (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

On peut également remarquer que ces critères (formation, expérience, compétences) peuvent être agrémentés « d'autres précisions ayant trait à la personnalité ou à la maîtrise de logiciels » (Marchal et Rieucan, 2006, p. 7). De ce fait, certains critères de jugement visent plus à évaluer les caractéristiques personnelles des candidats plutôt que leurs compétences professionnelles. Cependant, les informations recueillies sur le candidat doivent être en lien avec le poste ou les aptitudes professionnelles des futurs recrutés (Marchal et Rieucan, 2006).

### 3.2. Les critères subjectifs

Juridiquement, l'accès à l'emploi d'un postulant ne peut pas reposer sur des éléments autres que ceux relatifs à ses aptitudes et aux caractéristiques du poste à pourvoir (De Larquier et Marchal, 2012). Cependant, « l'expression du besoin dans l'entreprise est empreinte de subjectivité » (Lachkar, 2008, p. 41). Dans ce contexte, le recours à des critères visibles tels que le sexe, l'âge ou l'origine est courant dans une procédure de recrutement car l'accès aux qualités invisibles des candidats (compétence, loyauté, ardeur au travail,...) est plus compliqué et coûteux (Garner-Moyer, 2001).

Selon Eymard-Duvernay et Marchal (1997 cités par Ghirardello, 2005), les critères tels que « le sexe, l'âge, la localisation géographique font de façon quasi automatique un premier tri » (p. 8). Il est reconnu que les recruteurs activent ces critères en priorité pour effectuer une première sélection parmi les candidats (Ghirardello, 2005). Néanmoins, « ces critères ne sont pas ouvertement formulés » dans l'annonce d'emploi (Marchal et Rieucan, 2009, p. 10). Dans ce cas, « les critères activés en priorité ne sont pas forcément les plus importants, mais ceux qui permettent de procéder de façon économique à la sélection » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 77).

De Larquier et Marchal (2008) confirment que le sexe et l'âge comptent autant dans la prise de décision que la formation ou l'expérience du candidat. En effet, « l'arrivée d'une grande masse de candidatures conduit le recruteur à ne lire que le haut du CV : là où sont précisément mentionnées les caractéristiques socio-démographiques et le lieu de résidence » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 cités par Marchal et Rieucan, 2006, p. 17). De plus, le grand nombre de candidatures reçues par le recruteur limite sa rationalité car il ne peut pas connaître ni évaluer l'ensemble des qualités de chaque candidat. Il est donc susceptible de fonder son jugement sur des croyances (Garner-Moyer, 2001).

L'apparence est un élément qui peut aussi intervenir dans l'évaluation des personnes. Il est vrai que dans des situations de recrutement, les candidats attrayants sont jugés plus compétents, plus qualifiés et plus performants (Desrumaux et Pohl, 2014). En outre, « plus les candidats sont perçus comme attrayants, plus ils sont considérés comme recrutables et compétents » (p. 4). De plus, le caractère du candidat lors de l'entretien entre en compte dans la décision. Par exemple, « un candidat extraverti, parlant avec plus de confiance, ayant une posture droite et répondant de manière énergique aux questions est ainsi mieux évalué par le recruteur qu'un candidat donnant les mêmes réponses d'une manière plus introvertie » (Sheets, 1999 cité par Bangerter et Roulin, 2009, p. 3).

D'autres critères comme « le comportement passé ou les intentions du candidat sont de bons prédicteurs de son comportement futur » (Bangerter et Roulin, 2009, p. 2) et peuvent ainsi influencer l'évaluation. La motivation du candidat constitue également un indicateur sur lequel le recruteur peut s'appuyer pour effectuer la sélection (Bangerter et Roulin, 2009). De plus, la rémunération du candidat est une information stratégique que le consultant tente toujours d'obtenir (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). En effet, les prétentions salariales du candidat peuvent « conduire à éliminer un candidat au prétexte qu'elles sont trop basses ou trop élevées » (De Larquier et Marchal, 2012, p. 63).

Néanmoins, « l'impact de telles informations heurte bien sûr la rationalité apparente de toute démarche d'évaluation qui se veut objective et efficace. Toute procédure d'évaluation est censée s'appuyer sur des outils tangibles, valides et prédicteurs de la performance » (Desrumaux et Pohl, 2014, p. 2). En définitive, « lors d'un recrutement, les professionnels vont chercher à trouver une correspondance idéale entre un ou des candidats et un poste. Dans ce processus, non seulement des informations valides telles que l'expérience, l'aptitude orientent les décisions, mais d'autres plus subjectives telles que le sexe et la beauté jouent un rôle non négligeable » (p. 10).

En résumé, le jugement du recruteur peut donc reposer sur deux types d'informations : les critères-repères et les critères-indices. Les premiers sont des éléments objectifs tels que le diplôme, le niveau de formation, le classement des écoles, le résultat des institutions, les types de métier,... « Ils servent de support à la rédaction de l'annonce d'offre d'emploi, permettent aux candidats potentiels de se positionner par rapport à elle et de se mettre en correspondance « à distance » avec l'entreprise » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 85).

Les critères-indices constituent des informations plus subjectives relatives notamment au comportement du candidat et à la perception du recruteur (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 cités par Ceccarelli, 2012, p. 7 et 8). Par exemple, l'évaluation de l'expérience « suppose d'aller dans le détail des activités, de caractériser de façon précise les interlocuteurs qui y sont engagés, ainsi que les dispositifs techniques mobilisés, de tester la solidité des liens du candidat avec son environnement immédiat » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 94).

## **4. Des qualifications aux compétences**

A l'heure actuelle, la notion de compétence « tend de plus en plus à se substituer à celle de qualification » (Wittorski, 1998, p. 1). Avec l'évolution de l'environnement de l'entreprise, on est passé d'une logique de qualification à une logique de compétence (Ghirardello, 2005). En effet, en plus des connaissances théoriques (diplômes, formation,...), certains chercheurs ont tenté de mettre en évidence d'autres savoirs plus informels, les savoir-faire qui se développent par l'expérience de travail (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

« Dans la logique de qualification, on supposait *a priori*, que l'individu avait des qualités qui pourraient se révéler utiles pendant l'exécution d'un travail préalablement défini. Il s'agissait d'aptitudes requises hors situation, prédéfinies et donc prédéterminées. A l'inverse, dans le cadre des compétences, on se situe dans une logique *a posteriori*. On observe, en situation, si l'individu se révèle productif ou pas » (Ghirardello, 2005, p. 12).

De ce fait, la compétence peut être définie comme un savoir qui se développe dans une situation précise (Wittorski, 1998). « Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation » (Wittorski, 1998, p. 3). Dans ce cas, la compétence se réfère à un emploi en particulier et dépend de l'environnement organisationnel (Ghirardello, 2005).

Dans le domaine du recrutement, on peut également remarquer, dans les offres d'emploi, que les recruteurs mentionnent des critères en termes de compétences. En effet, ils ont moins recours au concept de qualification car « l'heure est davantage à des capacités générales permettant de gérer globalement une situation » (Wittorski, 1998, p. 1). En outre, la compétence suppose d'effectuer la sélection des candidats sur base de leurs qualités personnelles, d'où l'apparition des tests de personnalité (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

### **4.1. Les soft skills, les nouvelles compétences sociales**

Actuellement, on assiste à un renouvellement du modèle managérial qui « postule que la capacité du salarié à bien gérer son rapport à lui-même et à autrui est nécessaire pour répondre aux évolutions du travail et de l'organisation du travail » (Lhuillier, 2006, p. 92). Dans le monde du travail contemporain, tout poste implique de devoir s'engager dans des rapports communicatifs et des interactions avec autrui (Beckers, 2002 cité par Faulx et Peters, 2011). Par conséquent, il est attendu que les individus développent leurs compétences sociales en contexte professionnel : savoir négocier,



faire preuve d'intelligence émotionnelle, avoir du leadership, savoir communiquer, prendre la parole en public,... (Faulx et Peters, 2011) car ces « aptitudes personnelles et sociales seraient de bons indicateurs de la performance au travail » (Lhuillier, 2006, p. 93).

De ce fait, les compétences sociales peuvent être définies comme « un ensemble de capacités intégrées permettant d'agir en relation avec un environnement humain (individus, groupes, organisations) dans un (ou plusieurs) contexte(s) particulier(s) » (Faulx et Peters, 2011, p. 4). D'autres terminologies sont également utilisées pour définir ce concept : les savoir-être (Faulx et Peters, 2011), les aptitudes relationnelles (Faulx et Peters, 2011), les soft skills (Radja, 2007), etc.

De nos jours, les soft skills, appelées aussi « compétences douces », sont de plus en plus recherchées par les employeurs (Radja, 2007) et valorisées par les recruteurs (Success & Career) car les diplômes et les connaissances techniques (hard skills) ne suffisent plus pour faire la différence (Radja, 2007). Cependant, ces nouvelles compétences ne s'apprennent pas à l'école. C'est grâce à la pratique en entreprise que les individus peuvent développer des aptitudes telles que sens de l'initiative, capacité de rédaction, flexibilité,... (Radja, 2007).

En outre, dans le processus de recrutement et de sélection, les compétences sociales sont souvent évaluées et recherchées chez les candidats (Faulx et Peters, 2011). En effet, dans les offres d'emploi, « près de 60% des qualités souhaitées relèvent des soft skills » (Forno citée par Radja, 2007) car elles permettent d'anticiper la capacité du candidat à s'intégrer dans une équipe ainsi que dans une entreprise. D'ailleurs, la grande majorité des recruteurs affirment qu'ils recherchent avant tout des personnalités (Success & Career).

Dans ce cas, lors d'un entretien d'embauche, il est recommandé aux candidats d'évoquer leurs capacités et aptitudes personnelles (Radja, 2007). En effet, « dans la dernière ligne droite, lorsque ne restent en lice que quelques postulants, tout se joue sur ces compétences douces » (Forno citée par Radja, 2007). Bien que les diplômes et connaissances techniques des candidats soient indispensables pour obtenir un entretien d'embauche, ce sont les soft skills qui feront la différence et qui permettront au candidat de décrocher un contrat de travail. « Entre deux candidats de formation académique égale, l'employeur choisira toujours celui qui présentera des qualités humaines intéressantes et qui pourra évoluer avec plus d'aisance » (Success & Career).

Plusieurs de ces compétences clés peuvent être identifiées : le sens de l'efficacité qui consiste à gérer toute situation critique ; le sens de la communication qui permet d'établir un bon contact avec des interlocuteurs ; la flexibilité et l'adaptabilité pour faire face aux changements ; le sens du collectif qui constitue un esprit d'équipe ; et enfin, la créativité et le sens de l'initiative qui consiste à innover.

Par conséquent, les soft skills sont des « compétences personnelles et sociales, orientées vers les interactions humaines ». Elles sont essentielles pour l'épanouissement d'un individu au sein d'une entreprise (Success & Career).

Néanmoins, l'identification de ces qualités relève d'une certaine subjectivité (Faulx et Peters, 2011). Ainsi, il faut bien veiller à ce que l'évaluation de ces compétences ne se réalise pas en dehors du cadre du travail (Lhuillier, 2006). De plus, les compétences sociales sont souvent ignorées par les candidats et ils éprouvent donc des difficultés à les reconnaître (Faulx et Peters, 2011).

#### 4.2. La prise en compte de la personnalité

De nos jours, les tests ont pris une place importante dans l'évaluation des compétences dans le but d'objectiver les démarches de recrutement, de formation ou de promotion. Au départ, il s'agissait plutôt de mesurer les capacités manuelles et intellectuelles des candidats mais à présent, les épreuves permettent « de saisir aussi bien des traits de personnalités que les intérêts professionnels des individus » (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000, p. 418).

En effet, « outre l'entretien de recrutement, les tests de personnalité, d'aptitude, de graphologie et autres méthodes ont pris depuis plusieurs années, une place importante dans le secteur du recrutement » (Lachkar, 2008, p. 56). Ces tests servent à connaître davantage les candidats et ont pour objectif de rassurer les entreprises sur les savoir, savoir-faire et savoir-être des candidats (Lachkar, 2008). Le CV n'étant pas assez parlant au niveau des qualités relationnelles des candidats, le recruteur fait donc appel à des méthodes d'évaluation plus axées sur les qualités comportementales des individus (Garner-Moyer, 2001). Cependant, Eymard-Duvernay et Marchal (2000) adressent une remarque aux tests utilisés : « les individus sont considérés par les utilisateurs de tests comme dotés d'aptitudes, d'intelligence, de connaissances, de traits de personnalité ou d'intérêts, qui sont mesurables et prédictifs de leur comportement professionnel » (p. 421).

De leur côté, les consultants estiment qu'il est primordial pour eux de dépasser les critères objectifs définis au préalable « pour apprécier une personne dans son individualité et son adéquation à un poste. Dans ce cadre, c'est bien la personnalité des candidats qu'il s'agit de saisir, au-delà de compétences plus directement professionnelles » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p.10). En effet, les entreprises considèrent que ces éléments, regroupés sous la catégorie « savoir-être », permettent de déterminer le succès ou l'échec du candidat dans le poste à pourvoir (Firoben et Hirsch, 2003).

De ce fait, la prise en compte de la personnalité du candidat devient essentielle dans le processus car la compatibilité de sa personnalité avec celles de ses collègues directs (et notamment ceux qui le recrutent) étant une condition nécessaire de l'adéquation au poste » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, p.13). Néanmoins, le recours à des critères tels que la personnalité confère à

l'évaluation une dimension plus subjective (Ghirardello, 2005) car « l'accent mis sur la personnalité des candidats peut conduire à l'éviction de ceux dont le comportement n'est pas conforme à la culture de l'entreprise » (Bessy, 1997, p. 138).

En effet, De Larquier et Marchal (2012) constatent que certains traits de caractère sont attendus pour des postes à responsabilités hiérarchiques comme par exemple, des qualités de contact « que les salariés semblent devoir mobiliser dans leurs relations interpersonnelles, surtout les employés en contact avec des clients : avoir un certain niveau de culture, une bonne présentation, savoir s'exprimer » (p. 59). De plus, la nécessité d'effectuer un choix rapide sur les candidats conduit parfois le recruteur à privilégier ceux qui possèdent des qualités telles que la franchise, le naturel, la cohérence,... (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

## **5. Le jugement des recruteurs**

« La notion de « jugement » met en évidence l'importance de la réflexivité et de la marge de manœuvre dont disposent les recruteurs. Ceux-ci ne se contentent pas de donner une mesure neutre et objectivée des compétences mais opèrent des choix (d'outils, de procédures) qui affectent à leur tour la façon dont sont définies et mesurées les compétences » (De Larquier et Marchal, 2012, p. 67).

Néanmoins, les recruteurs font face à une indétermination quant aux critères et appuis sur lesquels se base la sélection des candidats (De Larquier et Marchal, 2012). Cette incertitude « tient pour beaucoup à la pluralité des registres d'évaluation de la compétence » (p. 52). De plus, dans le cadre des embauches, les compétences interprétatives des recruteurs sont fortement sollicitées. En effet, le face à face est un moment qui donne une place à la négociation des compétences « en partant de l'idée qu'il est possible de réaliser une certaine entre-définition de l'offre et de la demande » (De Larquier et Marchal, 2012, p. 67).

En outre, « le candidat joue un rôle actif dans la construction du jugement du recruteur en lui fournissant des repères imprévus permettant de s'éloigner de la définition préalable des compétences requises, telles qu'elles sont décrites dans le profil de poste » (Marchal, 1999, p. 43). Par conséquent, le jugement du recruteur varie en fonction de la capacité du candidat à mettre en valeur ses propres qualités (Marchal, 1999). Dans ce cas, Marchal (1999) identifie deux types de postures que le recruteur peut adopter.

La première consiste à garder une certaine distance avec les candidats et les clients. Dans ce cas, il prend appui sur des éléments formalisés tels que des résumés sur le profil, sur le poste mais aussi le CV des candidats. Le consultant privilégie donc des repères institutionnels et des signaux du marché du travail c'est-à-dire des critères objectifs et mesurables. La deuxième posture réside dans l'interaction et l'échange avec les candidats et les clients pour saisir leurs singularités. Le recruteur

« recueil des récits et des anecdotes sur l'histoire des entreprises et des candidats, prend appui sur son intuition et sur des indices locaux élaborés au cours de face à face » (Marchal, 1999, p. 42). Ainsi, le jugement du recruteur repose sur des éléments moins formalisés empreints de subjectivité.

### 5.1. L'intuition et le feeling

Selon Amadiou (2002 cité par Ghirardello, 2005), « l'opinion du recruteur est largement basée sur l'impression, l'intuition, le feeling, etc., qui sont peu à même de fonder et de garantir l'équité de l'évaluation de la qualité du travail » (p. 8). Ghirardello (2005 cité par Bangerter et Roulin, 2009) confirme que certains auteurs estiment que « les recruteurs n'ont ni le temps ni les moyens d'évaluer complètement les candidats et doivent s'en remettre à leur intuition pour prendre une décision » (p. 2).

De plus, les consultants n'ayant pas directement accès à la compétence des candidats qu'ils évaluent vont se retrouver forcé de développer des croyances et ainsi interpréter les indices (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000). C'est le cas lors de l'entretien, moment où le jugement du recruteur peut résulter de son intuition (Ceccarelli, 2012) et de ses perceptions car « le langage n'est pas toujours apte à rendre compte de l'évidence de ces situations » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 80).

Par conséquent, « on peut dire que la maîtrise de la technique d'entretien, chez le recruteur repose sur sa capacité à contrôler sa propre subjectivité » (Lachkar, 2008, p. 55). Cependant, cette subjectivité ne peut pas être totalement effacée (Lachkar, 2008) car le recruteur éprouve des sentiments lorsqu'il est en contact avec des personnes (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Il existe donc une fragilité dans le jugement du recruteur qui peut être tenté de survaloriser le feeling (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000).

Néanmoins, « les recruteurs qui agissent pour le compte d'autrui, ne peuvent se contenter d'avoir des convictions personnelles sur les candidats. Il leur faut apporter à un moment ou à un autre des "preuves" à leur client, attestant la solidité de leur jugement » (Marchal, 1999, p. 46). Par conséquent, le recruteur doit mettre de la distance avec les candidats pour les juger en toute neutralité (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

### 5.2. Le jugement équilibré

Pour être équilibré, le jugement doit répondre à des conditions de justesse et de justice c'est-à-dire à la fois la prise en compte de critères objectifs, réels et non réfutables ainsi qu'un traitement équitable de chaque candidat (Ceccarelli, 2012). Eymard-Duvernay et Marchal (1997) énumèrent une série d'éléments nécessaires pour un jugement équilibré de la part du recruteur, à savoir : « justifier la décision suivant des critères généraux, la fonder sur une conviction découlant de l'évidence des perceptions, la rendre compatible avec les intérêts du juge et du justiciable, juger en situation » (p. 32).

En outre, ces auteurs conseillent de faire varier les régimes d'actions c'est-à-dire les formes de jugement pour permettre un équilibrage des relations. « Des passages entre régimes sont en effet opérés dans la plupart des recrutements : à des phases au cours desquelles le recruteur planifie les qualifications et aptitudes des candidats succèdent d'autres où celles-ci sont négociées dans le cadre d'interrelations » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 47).

Néanmoins, l'entretien constitue une étape délicate dans la formation du jugement des consultants. En effet, le recruteur peut être influencé par les qualités interactionnelles des candidats et il peut également être tenté de privilégier des individus ayant une manière de communiquer similaire à la sienne (Ceccarelli, 2012). L'entretien pose donc un inconvénient : les compétences interactionnelles du candidat sont privilégiées aux compétences professionnelles (Marchal, 1999). De plus, il apparaît que les consultants ont tendance à sélectionner des candidats qui correspondent aux représentations et stéréotypes professionnels, conventionnels et normatifs conformes aux attentes des clients (Ceccarelli, 2012). « L'entretien de recrutement serait donc un mode d'évaluation par nature discriminant » (Eymard-Duvernay, 2008 cité par Ceccarelli, 2012, p. 11).

## **6. Les conventions**

« L'appréciation de la qualité du travail dans le cadre d'une opération de recrutement est résolument complexe. Dans ce cadre, le recours à la convention facilite l'évaluation faite par le recruteur » (Ghirardello, 2005, p. 5). L'évaluation s'appuyant sur des critères conventionnels offrent ainsi un appui au jugement et permet de sélectionner les candidats (Ghirardello, 2005).

En effet, la convention fournit des standards de recrutement, des repères admis par tous sur lesquels les recruteurs s'appuient pour évaluer les candidats. Ceci permet aux recruteurs d'utiliser un langage commun (Ghirardello, 2005). « L'important n'est pas ce que l'évaluateur croit ou préfère mais ce qu'il pense que les autres vont croire ou préférer » (Ghirardello, 2005, p. 7).

« C'est pourquoi, les critères de recrutements ne tirent pas leur efficacité de leurs aspects normatifs, mais ont une efficacité conditionnelle liée au fait que les autres les adoptent : la convention est alors respectée par conformisme et indépendamment de sa propre valeur » (Ghirardello, 2005 cité par Garner-Moyer, 2001 p. 63).

## **7. Les régimes d'actions**

Eymard-Duvernay et Marchal (1997) supposent l'existence d'une pluralité de façons de juger les candidats. Pour ce faire, ils identifient quatre formes de jugement à savoir, l'institution, le marché, le réseau et l'interaction. Plus spécifiquement, ils parlent de « conventions de compétences ».

## 7.1. L'institution

Dans ce cadre, le jugement des recruteurs repose sur des règles « qui mettent en relation des catégories générales d'emplois (catégories d'entreprises, de postes de travail, etc.) et de candidats (diplômes, expériences, etc.) » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 25). Le recruteur va donc interpréter ces règles et ces qualifications comme un régulateur. « Les dispositifs de l'institution régulent les équivalences entre individus au travers de catégories générales articulées entre elles : postes, grades, diplômes, statuts. Ils orientent vers des opérations de qualification, consistant à rattacher des individus à ces catégories » (p. 31).

Dans ce modèle, la conception des compétences met l'accent « sur le caractère prévisible et la stabilité des compétences qui pourraient être mesurées indépendamment de tout contexte relationnel » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 38). Les qualifications telles que diplôme et expérience permettent d'obtenir une représentation des compétences des individus qui seront mises en équivalence. Ainsi, le jugement du recruteur repose sur l'identification de l'appartenance des candidats à des catégories générales (diplômes, grades, métiers, professions, secteurs d'activité,...) (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

## 7.2. Le marché

Le recruteur prospecte le marché pour obtenir le plus grand nombre de candidatures possibles qu'il va mettre en concurrence pour effectuer une sélection. Dans cette situation, ce sont les aptitudes des candidats qui sont jugées (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Lorsque le recruteur a recours au marché, il procède par appel à candidatures et diffuse une offre d'emploi (annonce) sur différents supports. Il s'agit d'un résumé qui apporte des « repères d'évaluation partagés et observables à distance » (Bessy et Marchal, 2009, p. 126). Dans ce cas de figure, la procédure de recrutement prend plus de temps pour trouver le candidat adéquat au poste à pourvoir (Bessy et Marchal, 2009).

Cependant, lorsque les candidatures proviennent du marché, il existe une incertitude quant aux qualités des candidats car ils ne bénéficient pas de recommandations (De Laquier et Marchal, 2008). Les épreuves d'évaluation sont donc « plus formelles, plus outillées, mais aussi plus sélectives lorsque les entreprises passent par le marché et non par le réseau » (p. 18). « En résumé, recruter par le marché a donc supposé de mettre plus de mise en forme dans les procédures et d'investir davantage dans la prospection comme dans l'évaluation » (Rees, 1966 cité par Bessy et Marchal, 2009, p. 133).

La convention de compétence relative au modèle du marché est une compétence dite « stable ». Le travail est considéré comme un bien mis en forme dans un CV qui circule sur le marché. « La forme la plus achevée du marché du travail est un marché de CV, dans lequel les compétences

des candidats sont mises sous une forme résumée qui permet de les faire circuler aisément » (Eymard-Duvernay, 1997, p. 36). Dans ce modèle, le recruteur s'appuie sur des tests d'aptitudes pour juger les compétences des candidats et les départager. « Les résultats obtenus à ces tests sont considérés comme le résumé pertinent des compétences des individus ». Dans ce cas, « le jugement est porté par des outils et non par des personnes » (p. 41).

### 7.3. Le réseau

« Lorsqu'il s'appuie sur un réseau de relations pour établir un lien avec des candidats, le recruteur ne dispose plus de règles générales lui permettant de classer des cas particuliers » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 26). Le recruteur joue un rôle de médiateur car il établit des relations de proche en proche et se fie aux réputations divulguées par des personnes ou des intermédiaires à propos des candidats. Dans ce cas-ci, « les compétences des acteurs sont distribuées dans leur réseau de relations » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 26).

Le réseau possède trois origines : les relations personnelles, les relations professionnelles et les réembauches (Bessy et Marchal, 2009). Il offre ainsi la possibilité aux recruteurs de simplifier leur processus de jugement en obtenant d'autres informations à propos des candidats que ne fournissent ni le CV ni l'entretien (De Larquier et Marchal, 2008). De plus, le réseau permet également aux recruteurs de réduire le nombre de candidats à évaluer (De Larquier et Marchal, 2008) et ainsi de mener la procédure de recrutement plus rapidement et à moindres coûts (Bessy et Marchal, 2009).

De ce fait, le jugement des candidats sera lié à l'origine des candidatures car celles qui proviennent du réseau « bénéficient d'un avis favorable qui va leur permettre d'échapper à certaines épreuves ou de bénéficier de procédures simplifiées », plus informelles (De Larquier et Marchal, 2008, p. 17). Par exemple, un candidat n'ayant aucun diplôme ou qualification pourra être mis en avant par un proche qui valorise ses compétences et ses qualités (Marchal et Rieucou, 2009).

Contrairement au marché qui présuppose des compétences universelles, « le réseau fonde la compétence sur la production de résultats perceptibles » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 38). L'importance est donnée à la performance et la notion d'expérience entre en jeu. Celle-ci est démontrée par le fait que le candidat à réaliser certaines tâches et elle se transmet par des témoignages des personnes du réseau. L'exclusion de certains individus est liée à leur incapacité à faire valoir leurs compétences dans le cadre de relations interindividuelles (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

#### 7.4. L'interaction

« Lorsqu'il est mis en présence d'un candidat, le recruteur cherche à établir une relation de confiance avec lui en prenant appui sur son intuition » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 26). C'est au moment de l'entretien que le recruteur tente d'obtenir des repères pour évaluer les candidats. Dans ce cas, les compétences dans candidats sont émergentes car elles résultent de la situation d'échange avec l'interlocuteur (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Dans ce modèle, les compétences sont formées par les relations interpersonnelles lors des interactions en face à face entre le recruteur et le candidat. « La conversation est facilitée lorsque les interlocuteurs disposent d'expériences communes ou de réseaux de relation communs qui leur permettent d'accorder leurs perspectives » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 39). Au cours de l'entretien, l'évaluation porte sur les qualités personnelles des acteurs qui revendiquent et négocient leur identité subjective. Ces échanges produisent des impressions qui seront à leur tour interprétées et validées (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

« Les impressions recueillies par l'évaluateur jouent un rôle fondamental dans l'appréciation des compétences des individus » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 41). Lors de l'entretien, le candidat est invité à mettre en avant ses compétences interactionnelles. A cet instant, le jugement porté sur le candidat repose sur la perception des individus (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).



# METHODOLOGIE

---

Après avoir posé le cadre théorique de notre recherche, il convient à présent de décrire la méthodologie utilisée pour rendre compte des éléments du terrain étudié. Dans cette partie, nous développerons la question de recherche ainsi que les hypothèses sous-jacentes. Ensuite, nous détaillerons le protocole de recherche utilisé pour recueillir les informations. Enfin, nous parlerons des limites de notre démarche ainsi que de la grille d'analyse mobilisée pour saisir le matériau empirique.

## **1. Question de recherche et hypothèses**

Suite à un stage d'une durée de trois mois réalisé au sein d'un cabinet de recrutement et sélection, il nous a semblé opportun de lier cet apprentissage à ce travail de mémoire. En effet, nous avons saisi l'opportunité d'effectuer notre première expérience professionnelle dans une organisation spécialisée en recrutement et sélection qui recherchait un stagiaire afin de l'aider dans ses tâches quotidiennes en étroite collaboration avec les employés. Dans ce contexte, il nous a paru bénéfique de profiter de cet accès privilégié dans l'entreprise pour réaliser notre travail de recherche. Le fait d'avoir vécu jour après jour au sein d'un cabinet de recrutement et sélection et d'avoir pu observer le travail quotidien des consultants, a fait émerger notre question de départ : « En quoi la personnalité des candidats influence-t-elle la prise de décision dans le processus de recrutement et de sélection ? ».

Après avoir échangé avec les différents recruteurs du cabinet, et grâce aux informations recueillies par nos discussions et observations, de nouvelles pistes ont vu le jour nous permettant de réfléchir à nouveau sur la question posée au départ. De plus, une entrevue avec notre promoteur ainsi que des lectures d'articles scientifiques nous ont permis d'apporter de nouvelles perspectives à ce travail de mémoire. De ce fait, notre question a été reformulée comme suit : « Comment se construit le jugement des recruteurs sur les candidats et quels sont les critères de sélection mobilisés ? ». Nous nous interrogeons sur la question de la perception et du jugement des recruteurs face aux candidats rencontrés lors du processus de recrutement et sélection. Dans ce cas, les critères mis en oeuvre par les consultants prennent une place importante dans cette recherche.

Grâce aux lectures réalisées ainsi qu'une discussion avec notre promoteur, un constat a été relaté. La plupart des recherches se focalisent davantage sur le travail des recruteurs et sur les choix des candidats qu'ils effectuent. Ces recruteurs sont mandatés par des entreprises qui recherchent un futur collaborateur. De là, le travail du recruteur consiste à rechercher et à évaluer des candidats pouvant correspondre aux attentes du client. Lorsqu'il a identifié des candidats répondant à la demande, le recruteur les présente à l'entreprise cliente qui effectuera le choix final.

Cependant, le processus de recrutement et sélection ne s'arrête pas là. En effet, il ne prend fin que lorsque l'entreprise cliente sélectionne le candidat pour le poste vacant dans son organisation. Par conséquent, il nous paraissait intéressant d'aller au-delà du travail réalisé par les recruteurs et d'analyser également la dernière phase du processus afin de voir comment l'entreprise cliente réalise son choix final et sur quels critères celui-ci repose.

Enfin, suite aux lectures scientifiques, nous avons pu faire émerger deux hypothèses de recherche qui seront traitées dans la suite de ce travail :

Hypothèse 1 : « Les entreprises clientes font appel au cabinet de recrutement et sélection pour des raisons de gain de temps et de coûts ».

Hypothèse 2 : « Les recruteurs et les clients ont recours à des critères tels que la personnalité pour sélectionner et choisir les candidats ».

## **2. Protocole de recherche**

Au regard de notre objet d'étude, nous avons décidé de nous orienter vers une approche déductive. Dans un premier temps, une revue de littérature a été réalisée afin de récolter un maximum d'informations. Ceci nous a permis d'obtenir une base à notre recherche avant de rencontrer les acteurs sur le terrain. Il nous a paru également opportun d'effectuer une démarche qualitative, ce qui nous permet d'étudier notre objet au travers des ressentis et des pratiques des acteurs. En effet, cette méthode donne la possibilité de recueillir le discours des personnes interrogées, ce qui est important pour nous afin de comprendre la construction du jugement des recruteurs et des clients sur les candidats ainsi que les critères qui interviennent dans la prise de décision.

Afin de récolter le matériau empirique, la méthode des entretiens semi-directifs a été choisie dans le but d'obtenir des informations de qualité. Ce type d'entretiens permet de saisir le sens donné aux vécus des acteurs (Quivy et Van Campenhoudt, 2011). De ce fait, il nous paraissait idéal de pouvoir réaliser des entretiens à la fois avec les recruteurs du cabinet de recrutement et sélection, mais aussi avec les entreprises clientes puisque le but de cette recherche est d'aller au-delà du travail du consultant et de voir comment l'entreprise cliente effectue son choix final.

De plus, puisque nous avons réalisé notre stage d'une durée de trois mois dans ce cabinet qui constitue notre terrain, notre travail de recherche se base également sur des observations menées sur le lieu de stage et sur l'analyse de documents propres à l'organisation à savoir, des descriptions de fonctions, des annonces, des canevas d'entretien, des rapports,...

Pour mener cette recherche, un échantillon a été constitué. Celui-ci est composé des cinq collaborateurs travaillant au sein du cabinet étudié. Il s'agit de la chef de l'entreprise, du manager ainsi que des trois recruteurs qui réalisent quotidiennement les missions de recrutement et sélection qui leur sont confiées. De plus, comme mentionné précédemment, nous souhaitons découvrir comment le choix final du candidat s'effectue. C'est pour cette raison que nous avons également contacté des entreprises clientes du cabinet.

Dans le but d'établir une liste d'entreprises clientes à rencontrer, nous avons eu une entrevue avec le manager du cabinet de recrutement et sélection durant notre stage. Nous lui avons exposé notre projet de recherche afin d'obtenir son accord pour pouvoir rencontrer des clients de la société. De ce fait, le manager nous a proposé de rédiger une liste des clients que nous souhaitions rencontrer. Par la suite, il nous a indiqué les clients que nous pouvions contacter et il nous a demandé de rédiger un e-mail « type » à envoyer aux entreprises clientes afin qu'il puisse le valider.

Ainsi, avec l'accord du manager, l'e-mail expliquant notre démarche a été envoyé à quinze entreprises clientes. Parmi celles-ci, sept ont répondu positivement et les autres n'ont pas donné de réponse. Dans un premier temps, quatre rencontres ont été programmées pour le mois de janvier. Les trois autres entreprises nous ont demandé de les recontacter ultérieurement pour fixer une date de rencontre. Lorsque nous les avons recontacté, seule une entreprise nous a répondu.

Dans ce cas, ayant seulement cinq entretiens planifiés, nous avons décidé de faire des relances auprès des entreprises qui n'avaient pas répondu la première fois. Nous avons donc à nouveau envoyé un e-mail aux clients pour leur expliquer notre démarche de recherche. Nous avons reçu quatre réponses positives mais cependant, au moment de fixer une date pour une rencontre, deux entreprises n'ont plus donné suite à nos e-mails.

Dans cette situation, nous avons décidé de recontacter le manager du cabinet afin d'obtenir de nouveaux contacts. Ainsi, il nous a communiqué l'adresse e-mail de quatre clients que nous avons contactés rapidement. Nous avons ainsi pu obtenir trois entretiens supplémentaires. Par conséquent, au total, nous avons pu rencontrer dix clients du bureau de recrutement et sélection.

Néanmoins, nous pouvons mettre en évidence un biais très important. En effet, toutes nos démarches ont dû être approuvées par le manager du cabinet. Bien qu'il ait donné son accord pour que nous puissions rencontrer des clients, c'est lui qui a sélectionné les entreprises que nous pouvions contacter. Il s'agit d'entreprises clientes avec lesquelles la collaboration s'est bien déroulée. Dans ce cas, cet élément influencera probablement les informations recueillies.

Les entretiens semi-directifs avec les différents acteurs (recruteurs et clients) ont été menés aux dates et aux heures qui convenaient le mieux aux personnes interrogées. Ils ont été réalisés entre janvier et mars 2016 afin d'avoir suffisamment de temps par la suite pour analyser les données récoltées. Les rencontres avec les collaborateurs du cabinet ont eu lieu dans les locaux de l'organisation tandis que les entretiens avec les clients se sont déroulés au sein des entreprises.

Pour mener ces rencontres, des guides d'entretien ont été élaborés. Ceux-ci contenaient différents thèmes à aborder avec les acteurs interrogés. Ainsi, deux guides d'entretien ont été constitués : un à destination des recruteurs, l'autre à destination des entreprises clientes. Ces guides ont été retravaillés au fur et à mesure des rencontres réalisées. La version finale de ceux-ci est reprise en annexe de ce travail. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord de la personne interrogée et retranscrits par la suite afin d'effectuer une analyse des données et des informations recueillies.

Au vu du nombre réduit d'entretiens réalisés avec les entreprises clientes et suite à des entrevues avec notre promoteur et nos lecteurs, nous avons décidé d'alimenter notre travail avec une série d'observations. En effet, puisque nous avons été plongée au quotidien durant trois mois au sein du cabinet de recrutement et sélection étudié, il nous paraissait intéressant de pouvoir nourrir et compléter notre recherche avec nos observations réalisées tout au long de notre stage et rédigées dans un carnet de route.

### **3. Limites de la démarche**

Il convient à présent d'identifier les limites de ce travail de recherche. En effet, en ayant fait le choix d'une méthodologie particulière, certaines frontières se dessinent. Tout d'abord, l'échantillon n'étant pas exhaustif, nous ne pouvons pas généraliser les informations reçues suite aux entretiens puisque nous avons rencontré un nombre limité d'acteurs. Par conséquent, l'analyse des données ne correspond pas à la vision de l'ensemble des cabinets de recrutement et sélection ni à l'ensemble des recruteurs et des entreprises clientes.

De plus, une comparaison avec un ou plusieurs cabinets aurait pu enrichir le travail. En effet, d'autres recruteurs et clients pourraient avoir un avis différent de ceux que nous avons interrogés, ce qui changerait les résultats de cette recherche. Cependant, avoir accès au carnet d'adresses d'autres sociétés semble compliqué. Nous avons eu le privilège de rencontrer des clients du cabinet étudié car nous y avons effectué notre stage. Par conséquent, ce travail de mémoire ne rend compte que de la réalité du terrain que nous avons choisi d'analyser.

Enfin, ce travail repose sur l'avis des recruteurs et des entreprises clientes, ce qui constitue une analyse qualitative. Ainsi, cette recherche aurait pu être enrichie par une démarche quantitative afin de compléter les données et les informations recueillies lors de nos entretiens. En effet, les éléments quantitatifs auraient pu apporter plus d'objectivité ainsi qu'une autre vision aux discours davantage subjectifs des acteurs interrogés.

#### **4. Grille d'analyse**

Comme expliqué précédemment, le but de cette recherche est de comprendre comment se construit le jugement des recruteurs et des clients face aux candidats et sur quels critères ce jugement repose. Afin de saisir et de rendre compte des données et des informations recueillies sur le terrain, nous avons choisi une analyse processuelle du recrutement et de la sélection. En effet, nous mettrons en évidence les différentes étapes du processus et nous présenterons les convergences et les divergences de dix missions qui ont été confiées au cabinet. Deux de celles-ci ont pu être suivies dans leur intégralité durant notre stage.

De plus, nous mobiliserons les concepts apportés par Eymard-Duvernay et Marchal (1997), présentés dans la revue de littérature qui introduit ce travail. Ces éléments nous permettront de dégager le poids des différentes formes de jugement (institution, marché, réseau, interaction) dans le choix des candidats que font les recruteurs et les clients. Grâce aux concepts mis en avant par ces auteurs, nous pourrions voir l'importance et la place que prend le moment du face à face avec les candidats ainsi que la question du feeling qui intervient fortement lors de l'entretien d'embauche.

## APPROCHE EMPIRIQUE

---

Il convient à présent de nous pencher sur la dimension empirique de notre recherche en analysant les informations récoltées lors de nos entretiens. Pour ce faire, nous allons tout d'abord présenter le contexte dans lequel nous nous situons en décrivant le terrain de recherche, le fonctionnement de l'organisation que nous étudions ainsi que sa culture de travail. Ensuite, nous détaillerons les dix missions que nous avons choisi d'analyser. Enfin, nous entrerons dans le vif du sujet en décrivant les différentes étapes du processus de recrutement et sélection ainsi que la relation entre recruteurs et clients.

### **1. Description du terrain**

Ayant réalisé notre stage de deuxième année de Master en Gestion des Ressources Humaines dans un cabinet de recrutement et sélection, nous avons saisi l'occasion de combiner notre travail de recherche à cette expérience professionnelle. En effet, le fait de pouvoir vivre au quotidien avec les recruteurs nous a permis de faire émerger notre question de recherche. Dans ce cas, il convient de décrire l'organisation que nous étudions dans ce travail de mémoire.

Ce cabinet de recrutement et sélection est une PME présente sur le marché du travail comme un intermédiaire de placement. C'est un partenaire externe aux entreprises qui offre des services d'accompagnement et de conseil en ressources humaines. Son objectif principal est d'accompagner les entreprises dans la gestion de leur capital humain, et ce à travers différents services tels que le recrutement et la sélection de candidats.

La principale raison qui pousse les entreprises à faire appel au cabinet de recrutement et sélection est l'objectivation et l'efficacité de la procédure. En effet, chaque patron est sensibilisé à son entreprise et il peut parfois éprouver des difficultés à effectuer un choix objectif. C'est pourquoi, certaines entreprises décident de mandater une société externe pour les aider à choisir et à sélectionner leurs futurs collaborateurs.

Ce cabinet est spécialisé dans les profils qualifiés provenant de secteurs assez variés (pétrochimie, agro-alimentaire, électronique, logistique,...). La majeure partie des profils recherchés sont des profils techniques tels que ingénieurs, informaticiens, gradués en électromécanique,... L'autre partie reprend des profils de support, de vente, de management, de ressources humaines et de finance. De plus, la particularité de cette entreprise est d'offrir aux candidats qui seront engagés des contrats à durée indéterminée.

A ce jour, le cabinet de recrutement et sélection que nous étudions compte un effectif de cinq personnes : une chef d'entreprise, un manager ainsi que trois recruteurs. Les deux premiers acteurs sont en charge de la partie commerciale et du développement de l'entreprise. Ce sont eux qui rencontrent les clients afin de leur proposer les services de la société. Ensuite, le manager désigne le recruteur qui sera en charge du dossier et qui travaillera sur la demande du client.

De manière générale, chaque recruteur traite une dizaine de missions en même temps. Ces recruteurs sont des « généralistes », c'est-à-dire qu'ils ne possèdent pas de compétences techniques spécifiques. En effet, ils gèrent tous types de missions et ne sont pas spécialisés dans un domaine particulier. Chaque professionnel est en charge de l'ensemble du processus de recrutement et sélection d'une mission confiée, c'est-à-dire de la définition du profil à la sélection des candidats à présenter à l'entreprise cliente.

La philosophie du cabinet est la suivante: « mettre la bonne personne à la bonne place au bon moment et au bon endroit ». De ce fait, l'objectif premier est d'apporter un plus aux entreprises grâce à un service de qualité en étant proactif et transparent envers les clients. « *Les entreprises font appel à nous pour s'adjoindre un regard objectif et externe par rapport à leurs recrutement et sélection mais aussi pour une question de professionnalisme* » (extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

## **2. Fonctionnement de l'organisation**

Dans cette partie, nous allons décrire le fonctionnement d'un cabinet de recrutement et sélection et plus spécifiquement celui où nous avons réalisé notre stage puisqu'il constitue notre terrain de recherche. L'objectif est de mieux comprendre l'activité de cette organisation en expliquant comment le cabinet travaille, quelles formules il propose à ses clients, comment il gère les différentes missions qui lui sont confiées, etc.

### **2.1. La formule « no cure, no pay »**

Le cabinet propose à ses clients un seul type de contrat. Il s'agit de la formule « no cure, no pay » qui consiste pour l'entreprise cliente à ne payer la facture que lorsque le candidat idéal est trouvé et engagé. « *Le « no cure, no pay », c'est littéralement : pas de résultat, pas de facture. Mais clairement, tous les cabinets de recrutement et sélection ne fonctionnent pas comme ça. L'avantage c'est que le client qui cherche le mouton à cinq pattes, il ne payera pas tant qu'il ne l'aura pas trouvé* » (extrait d'entretien avec la chef d'entreprise). Par conséquent, l'avantage de cette formule est uniquement du côté de l'entreprise cliente.

Concernant le coût de cette formule « no cure, no pay », il existe deux possibilités laissées au libre choix de l'entreprise cliente. Premièrement, le client peut payer un pourcentage qui varie entre 15 et 20 pourcents du salaire brut annuel du futur candidat qui sera embauché. Deuxièmement, il peut choisir de payer un forfait qui sera déterminé au début de la mission. L'avantage de ce système est que le client sait à l'avance combien le recrutement va lui coûter. A l'inverse, le pourcentage sur le salaire brut annuel du candidat peut effectivement varier en fonction du profil recherché et dans ce cas, influencer le montant de la facture.

Le manager nous a signalé qu'il laissait toujours le choix aux entreprises clientes mais qu'il les aiguillait quand même dans leur décision. Par exemple, pour un poste de commercial, les clients optent généralement pour la formule du forfait car le salaire d'un commercial varie fortement en fonction de ses avantages tels que la voiture de société, les commissions, etc. Il faut néanmoins préciser que « *les deux formules sont cohérentes. Cela va juste dépendre du contexte du client et de ce qu'il souhaite* » (extrait d'entretien avec le manager).

## 2.2. Le principe d'exclusivité

Cette société de recrutement et sélection offre également la possibilité aux clients qui font appel à ses services de choisir entre deux manières de procéder. Soit les entreprises clientes peuvent confier leur mission uniquement à ce cabinet et dans ce cas, on parle de demande en exclusivité. Soit le client décide de mandater d'autres bureaux de recrutement et sélection pour travailler sur la même mission. Dans ce cas de figure, le cabinet ne peut donc pas mentionner le nom de l'entreprise cliente car il ne travaille pas en exclusivité avec cette dernière.

Il existe donc un énorme inconvénient pour le cabinet de recrutement et sélection qui se retrouve en concurrence avec d'autres sociétés. Si ce n'est pas lui qui trouve le candidat que l'entreprise cliente va engager, il aura en quelque sorte travaillé pour rien et un sentiment d'échec peut apparaître. Néanmoins, le manager nous a expliqué qu'il était préférable de ne pas seulement accepter des demandes en exclusivité. « *On laisse toujours le choix au client parce qu'on se fermerait trop de portes en n'ayant que cette manière de fonctionner là* » (Extrait d'entretien avec le manager).

Cependant, les responsables du cabinet nous ont confié que l'idéal serait de pouvoir travailler en exclusivité avec les clients. En effet, pour une demande non exclusive confiée à différentes sociétés, il existe une part d'incertitude concernant la finalité de la mission car le bon candidat peut être trouvé par la concurrence. « *Le fait de travailler comme seul partenaire avec le nom du client, les candidatures sont plus qualitatives et le taux de succès est plus important parce qu'on maîtrise l'entière. Mais ça, ce serait un monde parfait* » (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).



### 2.3. Une formule sur mesure

Le cabinet de recrutement et sélection que nous étudions ne fonctionne généralement pas en système de « short list ». Cette méthode consiste à élaborer une liste de trois à cinq candidats à proposer à l'entreprise cliente à la fin du processus. La société où nous avons réalisé notre stage ne souhaite pas procéder de cette manière. Au contraire, elle propose une formule sur mesure dont l'objectif est de partager au fur et à mesure les candidatures trouvées afin de construire et d'affiner avec le client le profil du candidat idéal. Cela permet au recruteur de pouvoir échanger avec le client sur la réalité et la faisabilité de la demande.

*« Le système de short list, on le déconseille un peu au client. On essaye de l'éviter parce que ça veut dire qu'on va travailler pendant deux mois et on va proposer par exemple quatre candidats. Le client les découvre puis il va nous dire que finalement ceci ne va pas, qu'on n'en avait pas parlé mais qu'il fallait un niveau plus élevé en anglais, etc. Donc on risque d'avoir perdu du temps. Tandis que la manière dont on propose de travailler, ça permet d'affiner le profil et le client au moins à une vue sur comment on avance. Maintenant, je ne vais pas dire que la short list est mauvaise mais on ne pousse pas spécialement à ce système là »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

*« Moi j'aime encore bien le système de short list mais souvent ce n'est pas propice à la collaboration avec le client car il n'y a pas beaucoup d'échanges. En short list, c'est « voilà tels candidats qui conviennent bien et rencontrez-les » et puis basta. Alors que quand on échange et qu'on envoie des CV, les clients nous disent ce qui ne va pas donc on peut échanger sur le profil. Ça permet de mieux ajuster les recherches parce que si on fait une short list de 5 personnes mais que ça ne va pas du tout, on peut bien recommencer notre short list »* (extrait d'entretien avec un recruteur).

### 2.4. Durée de la procédure

La durée d'une procédure de recrutement et sélection est difficile à déterminer. De manière générale pour l'année 2015, le cabinet enregistre une moyenne de deux mois pour l'ensemble de ses missions réalisées. Néanmoins, cette durée varie en fonction de différents éléments tels que le profil recherché, le contexte du recrutement, l'état du marché, ... Il est donc compliqué de définir à l'avance combien de temps il faudra au cabinet pour atteindre son objectif.

*« On n'a jamais de durée fixée parce qu'on n'a pas de vue sur quand va arriver le bon candidat même si on s'investit à fond pour le trouver rapidement. Généralement, la moyenne de nos demandes réalisées c'est huit semaines. Des fois c'est plus rapide, des fois c'est un peu plus long, ça dépend. On ne peut pas le savoir à l'avance »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

Par conséquent, nous pouvons donc affirmer qu'il est impossible pour le cabinet de recrutement et sélection de savoir et de déterminer en combien de temps il va conclure la mission qui lui est confiée. En effet, lors de notre stage, nous avons pu vérifier cet élément. Un recruteur a finalisé une demande en trois semaines car la candidate idéale a rapidement été trouvée. A l'inverse, une autre mission était en cours depuis dix semaines et le recruteur en charge de cette demande éprouvait des difficultés à identifier le candidat potentiel pour le poste.

Cependant, le cabinet arrête toute procédure après une durée de 16 semaines. La chef d'entreprise et le manager nous ont expliqué qu'ils ne souhaitent pas poursuivre une mission au-delà de ce délai : *« Au niveau de notre gestion, on le dit au client, pour respecter notre temps, nos énergies et l'investissement que l'on consacre, on ne va jamais au-delà de 16 semaines. Après ce délai, on estime que soit on a fait la différence, soit on ne veut pas que le client se sente tenu. On ne tire pas les recrutements en longueur. On s'est donné corps et âme, on a investi tout notre temps et on n'ira pas plus loin. Donc là, on arrête »* (Extrait d'entretien avec le manager).

## 2.5. La distribution des missions

Comme mentionné précédemment, le cabinet de recrutement et sélection est composé de trois recruteurs. Ceux-ci ont des objectifs chiffrés à atteindre déterminés en fonction de divers éléments tels que le chiffre d'affaire annuel, la réalité des dossiers en cours, l'expertise des consultants ainsi que leur ancienneté. Ces objectifs sont cohérents par rapport au business et adaptés le cas échéant. De plus, la chef d'entreprise et le manager vérifient également tous les mois que chaque recruteur atteint correctement les objectifs fixés.

Afin de les atteindre, chaque recruteur est en charge d'une série de missions à réaliser à la demande des entreprises clientes. Le manager qui s'occupe de la partie commerciale, désigne la personne qui sera en charge du dossier confié par le client. L'élément essentiel qui permet au manager de choisir le recruteur est avant tout l'équilibre des missions entre les différents collaborateurs. Dans cette PME, il est évidemment important que chaque consultant gère en moyenne un même nombre de dossiers afin de proportionner le travail à réaliser.

De plus, d'autres éléments tels que l'expertise attendue par le client et le ressenti pendant le rendez-vous commercial peuvent également entrer en compte pour la désignation du recruteur en charge de la mission confiée. En effet, le manager a déclaré qu'il y avait une question de feeling par rapport au client lors de la rencontre avec celui-ci. Dans ce fait, il choisit aussi le recruteur qui sera en charge du dossier en fonction de la personnalité et des attentes du client.

*« On est dans l'humain donc il y a une question de feeling par rapport au client. Il y a une question de personnalité et d'attentes du client. Il y a des personnes qui sont plus dans le côté analyse, des personnes qui sont plus dans l'action. C'est un ressenti que l'on a quand on a rencontré le client et c'est alors de voir avec quel consultant ça peut matcher au niveau personnalité parce qu'on les accompagne pendant plusieurs semaines donc c'est important »* (Extrait d'entretien avec le manager).

Ainsi, dans ce cabinet de recrutement et sélection, les demandes ne sont pas distribuées en fonction du profil recherché car les recruteurs sont tous des généralistes. *« On se défend d'avoir des consultants attirés à des fonctions. Chacun gère tous types de dossiers même si chaque consultant a ses affinités »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ce n'est pas le même recruteur qui travaille à chaque reprise avec le même client. En effet, la chef d'entreprise et le manager prônent avant tout le travail d'équipe et ils considèrent qu'il est enrichissant pour chaque recruteur de travailler avec les différents clients. De plus, ils estiment qu'il est également bénéfique pour le client de collaborer avec les différents membres de l'équipe afin d'obtenir un autre regard ou une autre approche.

*« Certes, on connaît les clients mais on les connaît peut-être un peu trop finalement et on n'arrive pas à sortir de ce qu'ils veulent alors qu'un autre consultant pourra amener un nouveau truc, une nouvelle approche. Les clients se servent souvent du « il nous connaît », oui mais justement, il faudrait peut-être que quelqu'un d'autre leur disent aussi des choses donc apporter une autre dynamique »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Néanmoins, si un client confie plusieurs demandes en même temps, il est évident que c'est le même recruteur qui sera en charge des différentes missions. *« Par rapport à nos valeurs et nos atouts, c'est vraiment un souci d'efficacité. Dans la mesure du possible, c'est le même consultant qui gère les missions pour ne pas que le client ait deux personnes de contact et pour ne pas qu'un autre consultant retourne chez le client faire un audit »* (Extrait d'entretien avec le manager).

De plus, il est possible qu'un client demande pour travailler avec un recruteur en particulier car il le connaît déjà et qu'il préfère garder la même personne de contact. Dans ce cas, le cabinet tente de satisfaire la demande du client en lui attribuant le recruteur souhaité pour gérer la mission confiée. Même si la chef d'entreprise et le manager pensent qu'il est intéressant pour l'entreprise cliente de travailler avec les différents recruteurs, ils respectent son choix et répondent à sa demande afin d'optimiser et garantir la meilleure collaboration.

## 2.6. Le « switch » des missions

Une des grandes particularités de ce cabinet de recrutement et sélection est le « switch » d'une mission d'un recruteur à un autre. En effet, après une certaine durée, qui n'est cependant pas déterminée et fixée à l'avance, le manager estime qu'il est nécessaire de changer le recruteur en charge de la demande du client. Le but de cette démarche est d'avoir un autre regard, une autre dynamique de recherche ainsi qu'un contact différent avec le client. Néanmoins, cette méthode ne s'applique pas dans tous les cas, elle n'est donc pas systématique. En fonction du contexte et de l'état d'avancement de la mission, le manager décidera d'effectuer ou non un « switch ».

*« Alors ça, ça nous appartient. En plus d'être très confidentiel, c'est un point qu'on tourne en force chez nous. C'est de se dire qu'il y a toujours un travail de recherche et de remise en question par rapport au dossier. On se dit qu'il peut y avoir un autre impulse et ça, on le garde bien pour nous. Evidemment si on le fait, c'est que c'est porteur. C'est une clé en plus pour parvenir à nos résultats »*  
(Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

Par exemple, lors de notre stage, nous avons pu observer un échange de mission qui a fonctionné. Il s'agissait d'une demande pour un ingénieur techno-commercial. Le « nouveau » consultant en charge du dossier a d'abord retravaillé l'annonce afin d'attirer d'autres candidats qui ne seraient pas identifiés au départ. Ensuite, il a effectué des recherches en introduisant d'autres mots clés. Ainsi, il a pu obtenir des nouvelles candidatures plus pertinentes par rapport aux attentes du client. Dans ce cas, nous pouvons voir que la technique du « switch » porte ses fruits et permet au cabinet d'atteindre ses objectifs. Cependant, il est important de signaler que cette démarche ne résout pas tous les problèmes et qu'une mission peut ne pas aboutir même si le manager a pris la décision d'effectuer un « switch ».

## 3. Culture de travail et vie de l'organisation

Il nous paraît également important de nous pencher un instant sur la culture de l'entreprise en abordant différents points tels la disposition des locaux, la réunion hebdomadaire,... En effet, tous ces éléments favorisent les échanges entre les collaborateurs ce qui est la base du travail et de l'activité du cabinet de recrutement et sélection. Le temps passé dans cette entreprise nous a permis d'en découvrir sa vie et son mode de fonctionnement au quotidien.

### 3.1. Disposition des locaux

Concernant la disposition des locaux, le cabinet a opté pour un « open space ». Cet espace de travail ouvert offre la possibilité aux différents collaborateurs de pouvoir se voir, s'entendre et travailler ensemble. Le manager ainsi que les trois recruteurs disposent chacun d'un bureau individuel dans cet espace. *« Je suis aussi dans le bureau pour que les consultants puissent venir me trouver, poser des questions, avoir un échange, qu'on optimise et qu'on soit vraiment actif »* (Extrait d'entretien avec le manager). La chef d'entreprise a, quant à elle, un bureau fermé à l'étage où se trouve également trois salles de réunion pour recevoir les candidats en entretien. Si le cabinet a choisi de disposer d'un « open space », c'est parce qu'il présente l'avantage de dynamiser les échanges entre les travailleurs. Grâce à cette disposition des locaux, les recruteurs peuvent à tout moment discuter, échanger, poser des questions, demander des conseils, de manière très rapide. *« Il y a une dynamique qui s'est installée dans le bureau. L'avantage, c'est qu'on peut partager les émotions sur le moment même avec les collègues »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

### 3.2. Les échanges

Les échanges entre les différents collaborateurs sont donc permanents et quotidiens. En effet, l'espace ouvert permet à chacun d'avoir un œil et une oreille sur les missions de ses collègues. De ce fait, les recruteurs partagent sans cesse des candidatures entre eux. Par exemple, lorsqu'un consultant reçoit un CV pour une offre d'emploi mais que celui-ci ne correspond pas aux attentes du client mais qu'il pourrait convenir pour une autre demande, le recruteur envoie ce CV à ses collègues. Par cette méthode, le cabinet de recrutement et sélection prône l'efficacité et le travail d'équipe.

*« Il y a un vrai travail d'équipe et ça, on le revendique et on le dit aux clients. Ce n'est pas parce qu'ils ont tel consultant qui travaille sur leur dossier que les autres ne sont pas au courant. On le véhicule et c'est vraiment le cas. Il y a beaucoup de partages de candidatures et d'idées. Ça nous anime beaucoup et ça fait vraiment partie de ce qu'on prône au quotidien en interne. C'est une plus value et c'est une de nos forces. Cet esprit PME qui transparait dans notre travail d'équipe »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

Chaque recruteur ayant connaissance des dossiers de ses collègues, cela permet également de pouvoir apporter un suivi aux clients lorsqu'un consultant est absent, en rendez-vous extérieur ou en congé. En effet, la collaboration avec les entreprises clientes étant l'élément essentiel au bon fonctionnement de l'organisation, il est important d'assurer un feedback de qualité. Ainsi, lorsqu'un recruteur s'absente du cabinet, ses collègues sont en mesure de répondre aux interrogations des clients et de les informer sur l'état d'avancement de leur dossier.

Par conséquent, les recruteurs vont également discuter entre eux de la collaboration avec les différentes entreprises clientes qui font appel aux services du cabinet. Puisque ce n'est pas toujours le même consultant qui travaille avec le même client, il est important pour l'équipe d'échanger des informations à propos des entreprises clientes. « *On échange toujours un peu sur le client, sur la manière dont il amène les choses, sur les missions, sur le type de personnalité qu'il recherche chez les candidats, etc.* » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

### 3.3. La réunion hebdomadaire

Un moment essentiel dans la vie de cette organisation est la réunion d'équipe du mardi matin. L'objectif de cette rencontre, qui dure en moyenne deux heures, est de faire le point sur les différentes missions en cours. La chef de l'entreprise ou le manager mène la réunion et invite chaque recruteur, à tour de rôle, à passer en revue les demandes qu'il gère. C'est l'occasion pour chacun de connaître l'état d'avancement des missions c'est-à-dire sur quels canaux l'annonce a été publiée, combien de candidats ont été rencontrés, que pense le client des candidats sélectionnés, etc. Ce moment offre également l'opportunité à chaque recruteur de faire appel à l'équipe lorsqu'il éprouve des difficultés avec une mission. Ainsi, ils vont réfléchir ensemble à des solutions : changement du titre de l'annonce, canaux sur lesquels publier, candidats potentiels déjà rencontrés pour d'autres demandes,... « *Ca nous permet de faire un petit brainstorming et de faire appel à l'équipe quand on bloque sur une mission. Ca permet vraiment d'optimiser les demandes et de voir un peu qui a quoi comme solution et d'échanger des idées* » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

### 3.4. Le coaching entre recruteurs

De plus, nous avons pu observer durant notre stage que les recruteurs instaurent des séances de coaching entre eux. Cela consiste à évaluer ses collègues sur la manière dont ils mènent les entretiens avec les candidats. Pour ce faire, un recruteur accompagne un de ses collègues en entretien et, à l'aide d'une grille d'évaluation, il le juge sur différents points tels que l'attitude envers le candidat, la façon de poser les questions, la manière de confronter le candidat aux résultats du test de personnalité, les moments d'échange,...

Par la suite, le recruteur qui a observé son collègue échange avec lui afin de lui fournir un feedback sur la façon dont il a mené son entretien avec le candidat. L'objectif n'est pas seulement de pointer du doigt les aspects positifs et négatifs mais aussi de mettre en évidence des conseils, des éléments pertinents et des manières de procéder qu'il serait utile de reproduire lors de prochains entretiens. Cette technique permet ainsi à chacun d'apprendre de ses collègues et de construire ensemble la « meilleure » façon de mener un entretien. Il existe donc une volonté d'harmoniser et d'uniformiser les démarches au sein du cabinet, ce qui renforce la culture de travail.

#### **4. Description des missions analysées**

Maintenant, il convient de décrire les différentes missions que nous allons analyser dans ce travail de recherche. En effet, nous avons choisi de sélectionner des missions qui ont été confiées au cabinet afin d'en dégager les convergences et les divergences au niveau des différentes étapes du processus. Etant donnée la difficulté d'obtenir des entretiens avec les entreprises clientes, nous n'avons pas déterminé à l'avance les missions à étudier. Nous avons contacté un maximum d'entreprises et nous avons interrogé les clients qui ont accepté de nous rencontrer. C'est donc cet élément qui a déterminé la liste des dix missions que nous analyserons dans la suite de ce travail.

##### Mission 1

L'entreprise est un leader mondial dans le traitement de l'air et la déshumidification. Elle emploie 130 personnes en Belgique. C'est une société empreinte de valeurs familiales couplées à la vision dynamique d'une entreprise internationale. Dans le but de renforcer l'équipe du département « engineering », la société était à la recherche d'un « employé technique au bureau d'études – gradué électromécanicien » pour travailler en binôme avec le dessinateur technique.

Le candidat recherché devait être titulaire d'un graduat en électromécanique industriel ou en construction et avoir une expérience dans le domaine pour apporter son expertise à la société. Il devait également posséder des connaissances relatives à la mécanique, la thermodynamique et la résistance des matériaux ainsi que des compétences en logiciels techniques et en anglais. Cependant, il n'y avait pas de précisions quant aux caractéristiques personnelles attendues chez le candidat.

##### Mission 2

L'entreprise est un groupe sidérurgique mondial mais aussi un leader européen dans la fourniture de solutions pour l'enveloppe du bâtiment. C'est une société qui privilégie les relations avec ses clients, ses partenaires et ses employés. Afin de faire face au développement de son unité de production de l'entité « construction », l'entreprise recherchait activement dix ingénieurs cadres « process » ou « fiabilisation ».

Le profil des candidats recherchés était défini en termes de qualifications. Les postulants devaient détenir un diplôme de master technique à orientation sciences des matériaux et disposer d'une première expérience probante dans le domaine de la qualité ou en méthodes process. De plus, les candidats devaient posséder des connaissances en anglais technique. L'entreprise recherchait également des personnes avec un sens de l'analyse, des capacités d'écoute et de communication ainsi que des qualités relationnelles et d'organisation.

### Mission 3

La société est une ASBL de renom active dans les domaines du bois, du métal, du conditionnement, de la confection textile, de la logistique, de la sérigraphie et du paillage écologique. C'est également une entreprise de travail adapté c'est-à-dire qu'elle procure à une personne souffrant d'un handicap et en âge de travailler la possibilité de faire réellement partie de la société. C'est donc une entreprise réellement tournée vers l'humain.

La société attendait un candidat avec un diplôme de bachelier en comptabilité ainsi qu'une expérience de minimum dix ans dans une même fonction, idéalement dans un environnement similaire. De plus, la personne recherchée devait être attirée par le domaine social et faire preuve d'autonomie, de curiosité, de proactivité, de flexibilité, d'ouverture d'esprit, d'écoute et d'une bonne communication. Enfin, le candidat devait également maîtriser la Suite Office.

### Mission 4

L'entreprise est spécialisée dans le secteur des travaux routiers. Forte de son caractère familial, la société est active dans toute la Belgique, mais également aux Pays-Bas, au Luxembourg et en France. Elle souhaite affirmer sa place sur le marché grâce à un personnel compétent qui offre conseils, produits, service et travail de qualité. Dans l'optique de poursuivre le développement de son activité de vente de produits, l'entreprise était à la recherche d'un « technico-commercial orienté gestion de chantiers ».

Le client recherchait surtout un candidat avec une personnalité et une expérience, bien plus qu'un diplôme. Il attendait du candidat idéal des talents commerciaux, une connaissance probante du secteur de la construction, une excellente connaissance du néerlandais ainsi qu'une gestion dynamique et efficace des équipes d'ouvriers. La particularité de cette fonction était de pouvoir répartir son temps de travail entre la gestion de chantiers et la partie commerciale qui nécessite des déplacements.

### Mission 5

L'entreprise est un leader et un partenaire officiel de commerce international qui fournit une vaste gamme de solutions de commerce électronique. Son objectif principal est d'apporter à ses clients un service de qualité et personnalisé en fonction de leurs besoins. La force de cette société réside dans sa technologie de pointe et son personnel d'experts. Afin de soutenir sa croissance, l'entreprise recherchait un « comptable senior » pour travailler sous l'autorité de l'accounting manager.



Le candidat recherché devait être titulaire d'un diplôme de graduat en comptabilité et jouir d'une expérience de minimum 5 ans dans une fonction similaire dans une entreprise de services internationale, de préférence anglo-saxonne ou américaine. En effet, de très bonnes connaissances en anglais étaient indispensables. Les qualités attendues étaient l'autonomie, l'esprit d'analyse, l'esprit critique, la prise d'initiatives et l'organisation.

### Mission 6

L'entreprise est une société active dans le domaine de la logistique. Elle se classe parmi les premiers distributeurs mondiaux de solutions de bureau et de travail dans 42 pays et sur quatre continents. Son principal objectif est de simplifier la vie au travail de ses clients. Dans le cadre de l'expansion de ses activités, l'entreprise recherchait activement un « team leader customer service » maîtrisant le français et le néerlandais.

L'entreprise attendait donc avant tout du candidat qu'il soit parfaitement bilingue, toute autre langue étant également un atout. Il devait aussi posséder de bonnes connaissances en informatique et bénéficier d'une expérience de 2 ans dans une fonction similaire. Ce qui était important, c'était d'avoir un esprit analytique et critique développé ainsi que les qualités d'un bon négociateur, organisé, consciencieux et à l'écoute.

### Mission 7

L'entreprise est experte dans toutes les étapes de la gestion globale des déchets. La société compte en Belgique 2.500 personnes qui assurent un service fiable, efficace et respectueux de l'environnement. Dans le but de maintenir sa croissance, l'entreprise était à la recherche d'un « délégué technico-commercial – secteur de l'industrie » pour son site d'exploitation afin d'assurer la promotion et la vente des services de la société de manière à développer le portefeuille clients.

Le candidat idéal devait se prévaloir d'une expérience de minimum 5 ans en tant que représentant commercial dans le domaine technique ou industriel. Ainsi, le candidat devait posséder d'excellentes compétences en techniques de vente. En outre, une connaissance de base en chimie et en législation environnementale constituait un atout. La maîtrise de l'anglais et du néerlandais pouvait être un plus. Doté de qualités relationnelles, le candidat devait également faire preuve d'un bon sens de la négociation.

## Mission 8

La société est spécialisée dans l'édition et l'installation de logiciels informatiques. Elle offre une solution de gestion globale à ses clients, des petites et grandes entreprises. Cette société souhaite apporter une compétence pointue ainsi qu'une présence étendue sur le marché à taille nationale. Afin de renforcer ses équipes, l'entreprise recherchait activement son futur « responsable de projets ».

Le candidat recherché devait posséder un diplôme d'enseignement supérieur de type long et/ou une expérience professionnelle réussie dans une fonction similaire. L'essentiel était également d'être à l'aise avec les outils informatiques et notamment les systèmes ERP<sup>2</sup> (Enterprise Resource Planning). De plus, le candidat devait démontrer un sens d'analyse et un esprit de synthèse pour rapidement gérer une situation. Des qualités telles que empathie, enthousiasme et ouverture d'esprit étaient également attendues.

## Mission 9

L'entreprise est une société de logements sociaux et de service public qui compte une trentaine de travailleurs. Forte de son expérience, l'entreprise est orientée vers le social et le client. Elle est fière des valeurs humanistes et sociales héritées des fondateurs de la société. Suite à des départs au sein du département technique, l'entreprise était à la recherche d'un « superviseur de chantiers techniques » pour assurer le suivi de l'ensemble du patrimoine de la société.

Le profil du candidat recherché était principalement défini en termes de qualifications. En effet, il était essentiel que le futur employé détienne un diplôme de bachelier ou d'ingénieur à orientation construction. De plus, une première expérience dans la gestion de chantiers dans une entreprise publique était un atout. Le candidat devait également maîtriser les logiciels de dessin et avoir quelques connaissances en anglais.

## Mission 10

La société est une maison de production de films pour le cinéma belge. Sa principale envie est de défendre la sincérité et les rêves des auteurs avec qui elle travaille. De plus, l'entreprise souhaite placer l'humain au coeur des productions avec des thèmes porteurs de sens et ainsi contribuer au développement de la production audiovisuelle belge. Dans le but de compléter son équipe, la société était à la recherche d'un « assistant administratif ».

---

<sup>2</sup> ERP signifie « Enterprise resource planning » traduit en français par « progiciel de gestion intégré »

Le client recherchait avant tout une personne avec une expertise et une ouverture d'esprit. Un diplôme d'enseignement secondaire suffisait car le plus importante était d'avoir une excellente orthographe et d'être à l'aise avec les outils informatiques. Le candidat devait également faire preuve de rigueur, d'organisation, de réactivité et d'un excellent sens de la communication. Il devait aussi être capable de travailler en équipe afin de mener à bien les différents projets.

## **5. Les étapes du processus de recrutement et sélection**

A présent, nous allons décrire plus en détail les différentes étapes du processus de recrutement et sélection tel qu'il se déroule dans le cabinet que nous étudions. Il est important de préciser que, quel que soit le profil recherché, la société fonctionne toujours de la même manière. En effet, les différentes étapes sont nécessaires et le cabinet a choisi de fonctionner selon une même méthode pour tous les types de profils. Par conséquent, la procédure est formalisée et reste assez stable. Elle ne varie pas selon les recruteurs qui appliquent tous le même modèle.

### **5.1. Le choix du recours au cabinet de recrutement et sélection**

Avant toute chose, une première question que nous nous sommes posée était de savoir et de comprendre pourquoi une entreprise décidait de faire appel à un cabinet de recrutement et sélection afin de lui confier la recherche d'un candidat. Nous avons donc récolté des informations à ce sujet sur le terrain. Ainsi, suite à nos entretiens et rencontres avec différents clients du cabinet, nous pouvons identifier cinq principales raisons de faire appel à un partenaire externe.

Tout d'abord, le profil recherché par l'entreprise cliente est un profil rare et compliqué à trouver sur le marché du travail. Il s'agit principalement de profils techniques avec des compétences spécifiques. C'était notamment le cas pour les missions d'« employé technique au bureau d'études – gradué électromécanicien », de « comptable senior » et de « délégué technico-commercial – secteur de l'industrie ». Les clients recherchaient des candidats avec des compétences particulières, ce qui les amène à collaborer avec un cabinet spécialisé dans le recrutement de profils qualifiés.

Ensuite, la plus grande partie des entreprises clientes rencontrées ont fait appel au cabinet par manque de temps. Généralement, la personne en charge des ressources humaines dans l'entreprise cliente n'a pas forcément beaucoup de temps à consacrer à la publication d'une annonce, au tri des candidatures reçues et à la rencontre avec des candidats potentiels. De plus, une volonté d'aller vite et d'engager un candidat assez rapidement justifie également le recours à un cabinet qui réalise ces différentes activités au quotidien.

*« Moi ça me fait gagner du temps et en plus, on était dans l'urgence. Il fallait qu'on trouve quelqu'un de façon assez rapide. Donc faire appel au cabinet, ça me décharge de toute une partie du travail et ça me fait gagner du temps. Ça coûte de l'argent mais le temps est précieux ». « Ca permet de prémâcher tout le travail pour nous présenter que des candidats potentiels. Donc l'idée de travailler avec un cabinet, c'est d'avoir un premier pré-filtre comme ça nous, on se concentre uniquement sur les CV qui répondent à nos attentes. Et donc ça nous permet de nous concentrer sur notre business et pas de se diversifier sur des missions RH<sup>3</sup> » (Extraits d'entretiens avec des clients).*

En outre, un manque de moyens et de ressources peut aussi pousser les entreprises clientes à recourir aux services des cabinets de recrutement et sélection. En effet, ces sociétés sont outillées pour passer des annonces, trouver des candidats et faire passer des tests (personnalité, compétences, connaissances,...) mais surtout elle possède une base de données qui constitue un réel atout. De plus, les cabinets bénéficient de modes de communication efficaces pour attirer des potentiels candidats ainsi qu'une connaissance du marché du travail.

*« Je pense qu'évidemment le cabinet traite toute la journée des candidatures et des CV. Ils rencontrent des personnes, ils ont des réseaux, une base de données que l'on n'a pas ici en interne donc forcément, ils sont bien armés et outillés pour réaliser ce genre de mission ». « Puis, ils peuvent mieux cibler les recherches en fonction du profil et de ce à quoi on accorde de l'importance. Je dirais donc que c'est par manque de moyens et de ressources qu'on a fait appel à un cabinet de recrutement et sélection » (Extraits d'entretiens avec des clients).*

L'expertise du cabinet de recrutement et sélection constitue également un élément qui incite les entreprises clientes à faire appel à un partenaire externe pour la recherche de leur futur collaborateur. En effet, la société évalue les connaissances, les compétences et la personnalité des candidats grâce à différents outils tels que l'entretien et les testings. Cette première évaluation des candidats est un élément important recherché par les entreprises clientes qui souhaitent avoir un premier avis sur les candidats.

*« Pour un prochain recrutement, je pense que je passerais à nouveau par un cabinet de recrutement, histoire d'un peu me rassurer et d'être sûr que je ne pars pas dans une mauvaise direction. L'expertise et les outils du cabinet me permettent de me rassurer un peu ». « Effectivement, c'est un plus d'avoir ces outils ou en tout cas, d'avoir un rapport détaillé sur le candidat puisque quand on le rencontre, on sait déjà à qui on a affaire ». « C'est important que le cabinet puisse nous donner une photographie de ce qui s'est passé en entretien » (Extraits d'entretiens avec des clients).*

---

<sup>3</sup> RH signifie « Ressources Humaines »

De plus, certains clients décident de travailler avec un cabinet afin de pouvoir approcher des candidats dans les sociétés concurrentes. En effet, lorsqu'une entreprise recherche un nouveau collaborateur avec une expérience et des compétences particulières, elle choisit d'avoir recours à un cabinet externe qui a la possibilité de débaucher des candidats dans les sociétés concurrentes. « *Quand on a besoin de personnes qui ont déjà X années d'expériences dans tel domaine ou dans tel type de compétence, bien évidemment, ce sont généralement des gens qui sont déjà en poste. Donc il faut qu'on fasse appel à une société de recrutement qui a cette capacité à aller chercher les candidats* » (Extrait d'entretien avec un client).

Cependant, le gain de coûts n'a pas été évoqué par les clients rencontrés comme une raison de faire appel à un partenaire externe. Au contraire, ces entreprises reconnaissent que le recours à un cabinet engendre un certain coût mais elles sont prêtes à payer le prix pour bénéficier d'un service de qualité et pour tenter de trouver le meilleur candidat. En revanche, un client a néanmoins expliqué qu'il trouvait qu'une procédure du recrutement via un cabinet était assez chère et qu'il n'était pas forcément en accord avec le système de commissionnement sur le salaire du candidat.

« *Le recours à un bureau de recrutement a un coût mais c'était quand même pour une fonction cruciale donc on ne peut pas se permettre de laisser le poste longtemps vacant. Un coût ? Tout est relatif. Moi je ne prends pas ça comme un coût puisque... Oui il faut payer la facture mais le service est là. Le coût est là mais vous savez, quand vous engagez quelqu'un dont vous n'êtes pas certain pour combler la fonction et que la personne ne convient pas, je pense que c'est beaucoup plus coûteux pour la société* » (Extrait d'entretien avec un client).

Deux clients sur les dix rencontrés ont fait le choix de confier leur mission à plusieurs cabinets de recrutement et sélection. La principale raison qui justifie cette décision est le fait de pouvoir toucher et attirer un plus grand nombre de candidats. « *On ne travaille pas en exclusivité pour essayer de mettre toutes les chances de notre côté parce qu'il y a peut-être des candidats qui vont se présenter à la société A et pas à la société B* » (Extrait d'entretien avec un client).

Néanmoins, cette façon de procéder peut présenter des aspects négatifs. Par exemple, l'entreprise qui recherchait dix cadres « process » ou « fiabilisation » a décidé de travailler avec le cabinet où nous avons effectué notre stage (X) ainsi qu'une autre société spécialisée dans les profils « cadres » (Y). Le client n'a pas été très satisfait du service fourni par le second cabinet. « *Chez Y, la base de données est plus importante donc ils peuvent venir avec plus de noms de candidats mais la proportion de personnes qui répondent à ce qui est réellement demandé est moins importante que chez X où chaque personne a été évaluée en fonction de notre besoin* » (Extrait d'entretien avec un client).

## 5.2. L'audit avec l'entreprise cliente

La première étape du processus de recrutement et sélection est l'audit. C'est un moment clé qui va permettre au recruteur de prendre connaissance du poste à pourvoir et de mieux comprendre la demande. Comme expliqué précédemment, c'est le manager du cabinet qui désigne le consultant en charge du dossier. A partir de cet instant, le recruteur prend contact avec le client afin de l'informer qu'il sera en charge de la mission.

Ensuite, les deux acteurs fixent un rendez-vous afin de pouvoir réaliser cet audit qui se déroule toujours dans l'entreprise cliente. L'objectif pour le consultant est de se rendre chez le client afin de prendre note de la demande pour une meilleure compréhension du besoin. Le but de cette rencontre est donc d'analyser la mission, de sentir l'environnement de travail, de prendre connaissance de l'organigramme, des valeurs, des attentes et des souhaits de l'entreprise cliente.

*« C'est un travail qui demande deux bonnes heures de présence dans l'entreprise. Au-delà de l'offre, de la mission et du profil recherché, il faut que le consultant puisse s'imprégner de la culture, de l'environnement, des types de personnalité dans le département et des informations qui ne sont pas concrètes et palpables dans un descriptif de fonction et qu'on ne peut vivre qu'au travers de cet audit dans l'entreprise donc c'est sur le terrain. L'audit conditionne le succès des différentes étapes et du placement de la bonne personne »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

En effet, une fois arrivé chez le client, le recruteur procède à un entretien avec celui-ci afin de récolter un maximum d'informations sur la demande et sur le profil recherché : formation, niveau d'études, années d'expériences, connaissances et compétences attendues. Mais au-delà de ces éléments, le recruteur va également saisir des informations sur le contexte et la raison du recrutement, la culture, la philosophie, les valeurs de l'entreprise,...

*« La culture, la philosophie, les valeurs de l'entreprise font partie intégrante de l'audit. C'est une question principale qui nous permet de faire la bonne adéquation avec les candidats que nous allons rencontrer et qui seront en phase ou pas avec cette culture d'entreprise donc c'est essentiel de prendre en compte ces éléments »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

De plus, la personnalité est également un élément qui entre considérablement en compte, à la fois la personnalité du futur collaborateur mais aussi la personnalité des personnes avec lesquelles il va être amené à travailler. Le recruteur va donc récolter des informations sur la personnalité attendue du candidat et sur ses futurs collègues. Il va aussi tenter de comprendre pourquoi l'entreprise cliente recherche ce type de personnalité afin de proposer des candidats en adéquation avec le besoin.

*« L'audit s'est déroulé en présence du directeur commercial pour que lui également puisse préciser ses attentes et expliquer le type de personnalité, donc certains points d'attention au niveau du caractère. La consultante a eu l'occasion de rencontrer le directeur commercial en personne qui va être le responsable du candidat donc je pense que c'est toujours bon aussi qu'elle puisse voir à qui elle a affaire pour déjà avoir un premier ressenti et se dire que les candidats qu'elle va rencontrer risquent peut-être de ne pas passer auprès du directeur commercial. C'est important que le cabinet s'implique, vienne voir comment ça se passe et sente les choses »* (Extrait d'entretien avec un client).

En plus de l'entretien entre le client et le recruteur, une visite des lieux est généralement organisée. Elle permet au consultant de percevoir dans quel environnement le candidat va évoluer. Il lui arrive parfois même de se mettre à la place du futur collaborateur. Par exemple, pour une fonction de commercial, le recruteur n'hésite pas à s'asseoir dans la voiture du commercial et à l'accompagner en visites afin de bien se rendre compte du métier de la personne à recruter.

Durant notre stage, nous avons eu l'occasion de participer et d'observer l'audit pour la mission « superviseur de chantiers techniques ». C'est notre maître de stage qui était en charge de cette demande et qui nous a invité à l'accompagner lors de sa rencontre avec le client, une société de logements sociaux et de service public. Lorsque nous sommes arrivées, nous avons été accueillies par l'administrateur-délégué. Celui-ci nous a proposé de nous installer dans une salle de réunion afin de procéder à l'entretien d'audit. Sur base d'un document élaboré par le cabinet de recrutement et sélection, la consultante a commencé à poser une série de questions afin de récolter un maximum d'informations dans le but de bien comprendre la demande du client. Ainsi, nous avons toutes les deux pris note des éléments nous permettant d'avoir une idée claire de la personne recherchée et de l'environnement dans lequel elle allait travailler : secteur et type de l'entreprise, activité de la société, structure de l'entreprise, contexte du recrutement, environnement de travail, valeurs clés, profil recherché (formation, expériences, compétences linguistiques et informatiques), poste proposé, tâches du futur collaborateur, personnalité et qualités attendues, évolution et promotion, salaire et avantages, horaire, accès en voiture et transports en commun,... Après avoir obtenu toutes les informations nécessaires à la compréhension du besoin de l'entreprise cliente, la consultante a expliqué à l'administrateur-délégué la manière de procéder du cabinet de recrutement et sélection. Dans ce cas-ci, le client a choisi de fonctionner en exclusivité avec le système de « short list ». Il a donc été convenu en commun que pour le 15 décembre, une short list de quatre candidats serait proposée au client.

Extrait d'observation, le 22 septembre 2015

En conclusion, l'audit permet de récolter un ensemble d'informations sur l'entreprise cliente et sur le profil attendu. Ces éléments vont permettre au recruteur d'entamer son travail de recherche et de sélection des candidats potentiels. Grâce aux informations obtenues, le consultant va également pouvoir être en mesure de répondre aux interrogations des candidats et de leur fournir des précisions sur l'entreprise et sur le poste à pourvoir. Enfin, l'objectif principal de l'audit est de s'assurer de la bonne adéquation entre l'entreprise et le candidat.

### 5.3. Les critères émis par le client

Afin d'élaborer et de déterminer le profil du futur collaborateur recherché, le client émet des critères de sélection pour aider le recruteur dans sa recherche du meilleur candidat. Ces critères sont variables et dépendent d'un ensemble d'éléments tels que le secteur d'activité de l'entreprise, la structure et le département, l'environnement de travail, les tâches à réaliser, le degré de responsabilité, l'équipe avec laquelle le candidat va collaborer, ... Lorsque nous avons rencontré les dix clients du cabinet, nous leur avons demandé quels critères de sélection ils avaient formulé au moment de la demande afin de voir s'il existait des différences selon le type de profil recherché. En effet, la question que nous nous posions était de savoir si l'entreprise cliente insistait sur les mêmes éléments pour un profil technique, commercial, comptable, administratif, manager, ...

Puisqu'il s'agit de profils qualifiés, nous constatons très clairement que les clients insistent dans un premier temps sur des critères plus « objectifs » comme la formation, l'expérience, les connaissances et compétences linguistiques, informatiques, ... En effet, ces éléments sont essentiels pour remplir la fonction et ils vont permettre au recruteur d'effectuer un premier tri des candidatures reçues sur base du CV des candidats.

Par exemple, l'entreprise qui recherchait un « employé technique au bureau d'études » a formulé sa demande en précisant qu'elle souhaitait engager une personne ayant un diplôme de bachelier en électromécanique. Elle ne voulait pas d'un ingénieur car le poste n'était pas suffisamment riche en termes de contenu et les possibilités d'évolution étaient réduites. Dans ce cas ci, le degré de formation a donc son importance. De plus, le client voulait un candidat avec une expertise et une expérience de terrain afin de renforcer les compétences du service.

La société experte dans la gestion globale des déchets recherchait avant tout une personne avec une très bonne formation à la base complétée par une expérience de terrain. Les langues constituaient également un critère important car il fallait être en mesure de participer à des réunions nationales. La difficulté de ce recrutement était que le client souhaitait trouver un candidat avec une connaissance ou une expérience dans le métier de la gestion des déchets, ce qui est relativement rare.



Un autre exemple concerne l'entreprise fournisseur de solutions e-commerce à la recherche d'un comptable senior. Cette société a mis l'accent sur l'expérience et sur la maîtrise de l'anglais car il s'agit d'un environnement international. A l'inverse, le client n'a pas accordé d'importance aux diplômes et aux formations. *« On ne travaille pas en disant qu'on cherche un bachelier ou un master. On cherche des talents, des compétences donc si la personne a les compétences qu'il faut, qu'elle ait un bachelier ou un master, ça ne change rien du tout »* (Extrait d'entretien avec un client).

A coté de tous ces critères objectifs (formation, expérience, connaissances, compétences), le client émet également des critères en termes de personnalité et d'attitudes. Ces critères que l'on peut qualifier de « subjectifs » ont généralement un lien avec l'environnement de travail, l'équipe avec laquelle le candidat va collaborer, les tâches qu'il va devoir réaliser, les éventuelles personnes de contact (clients, fournisseurs, etc.) avec lesquelles il va entretenir des relations,...

*« En plus des compétences techniques et de l'expérience comptable, il fallait une personnalité pour pouvoir faire face au caractère odieux de la personne déjà en poste. C'était un recrutement difficile parce qu'il fallait non seulement un bon niveau comptable mais en même temps, pouvoir faire face à une personnalité particulière. Puis, il y a aussi le contexte puisqu'on est une entreprise de travail adapté donc il fallait accepter de travailler avec des personnes handicapées »* (Extrait d'entretien avec un client).

Cependant, certains clients accordent clairement une plus grande importance à la personnalité du candidat par rapport aux critères plus objectifs. Dès la formulation de leur demande au recruteur, ils vont énoncer des critères et exprimer des attentes concernant les attitudes des potentiels candidats. En effet, ils estiment que ces éléments sont essentiels pour la fonction à pourvoir et qu'il est nécessaire que le candidat possède certains traits de caractère.

Pour le poste de « technico-commercial orienté gestion de chantiers », le client a expliqué qu'il n'y avait pas de diplôme ni de formation spécifique à avoir à la base. Le client n'avait pas d'exigences à ce niveau car l'essentiel était que le futur collaborateur accepte de gérer les deux aspects de la fonction : commercial et gestion de chantiers. De plus, le client souhaitait que le candidat reste au sein de la société. Il fallait donc que celui-ci s'identifie aux valeurs familiales de l'entreprise.

Autre exemple : *« Ce qu'il fallait pour ce poste, c'était un très bon contact avec les clients et un attrait pour la mise en place d'un ERP. Le candidat qui a été engagé avait une personnalité en plein dedans donc pour cette mission là, c'était vraiment la personnalité. D'ailleurs le client m'avait dit : « 80% de personnalité et le reste de technique ». Dès le début, il m'a dit qu'il voulait quelqu'un de bon psychologue qui puisse comprendre les clients »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

L'entreprise qui était à la recherche d'un « assistant administratif » a également beaucoup insisté sur les aspects de la personnalité du candidat à recruter. La première phrase de l'annonce en est d'ailleurs la preuve : « Plus qu'un diplôme, nous recherchons une personne avec une ouverture d'esprit ». En effet, pour ce poste, le client attendait avant tout du candidat des qualités d'organisation, de résistance au stress, de réactivité, un sens de la communication, une capacité à travailler en équipe,... c'est-à-dire des critères liés à la personnalité, aux attitudes et aptitudes.

En définitive, nous pouvons constater que pour des profils qualifiés « techniques » (gradué électromécanicien, ingénieur, comptable, technico-commercial, superviseur de chantiers), des critères objectifs de formation et d'expérience sont exigés par les entreprises clientes. A l'inverse, pour des fonctions administrative et commerciale, nous pouvons voir que les clients insistent davantage sur des critères subjectifs de personnalité.

*« Pour un commercial, pas besoin d'avoir un diplôme ou une formation particulière parce qu'il va de toute façon être formé sur le produit. Par contre, il a intérêt à avoir un bon relationnel parce que ça, on ne lui apprendra pas. Pour un profil administratif, j'ai envie de dire que ça s'apprend. Tant qu'il y a de l'intérêt et un minimum de base, ce n'est pas compliqué donc là, c'est la personnalité qui compte »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Néanmoins, tous les recruteurs déclarent que la personnalité des candidats est un élément primordial dans le processus de recrutement et sélection et qu'elle a une influence dans toutes les missions confiées quel que soit le profil recherché. *« Une fois que tu as rempli tes cases de formation, d'expérience, de langues,... donc cette partie du profil avec des critères objectifs, la personnalité c'est 90% de ton recrutement. Le client va passer au dessus de certaines choses s'il apprécie le candidat et s'il a l'impression que ça va matcher »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

#### 5.4. La codification de la demande et du profil

Suite à l'entretien d'audit dans l'entreprise cliente, le recruteur va devoir codifier la demande qui lui a été adressée afin d'avoir une idée claire de la mission qui lui est confiée et dont il va être en charge durant plusieurs semaines. Pour ce faire, il va reformuler et synthétiser les attentes et les besoins du client sous forme écrite. Sur base des notes prises lors de la rencontre avec le client, le recruteur va rédiger deux documents distincts : la description de fonction et l'annonce.

*« Quand on revient de l'audit, on rédige la description de fonction et l'annonce. Moi, j'essaye de faire ça assez rapidement parce que c'est encore frais dans ma tête. Je me souviens sur quoi le client a insisté, j'ai déjà mes premières impressions sur lui,... »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

La description de fonction est un document de quatre ou cinq pages qui reprend un ensemble d'informations relatives à l'entreprise cliente et au poste pour lequel elle recherche un candidat. Ce document comprend cinq grands points, à savoir : l'entreprise, le département, la mission, le profil et l'offre. Il permet au recruteur de faire une synthèse de tous les éléments importants nécessaires à la compréhension de la demande du client.

En plus de la description de fonction, le recruteur rédige également une annonce. Ce document d'une ou deux pages résume les informations essentielles de la description de fonction. Le but de ce document est de pouvoir donner aux candidats un aperçu clair et précis de la personne que recherche l'entreprise cliente. Ainsi, les potentiels candidats vont pouvoir s'identifier ou non à ce descriptif et proposer leur candidature en vue d'entamer le processus de recrutement et sélection.

Toutes les annonces sont structurées en quatre points. Tout d'abord, la description de l'entreprise cliente. Lorsque le cabinet travaille en exclusivité avec le client, il précise le nom de l'entreprise dans l'annonce. A l'inverse, si le client a choisi de confier la mission à plusieurs partenaires externes, le cabinet donnera moins de précision sur l'entreprise cliente. Le deuxième point de l'annonce est la mission c'est-à-dire l'ensemble des tâches que le futur collaborateur devra réaliser. Ensuite, le profil recherché est détaillé en termes de critères objectifs comme la formation, l'expérience, les connaissances et les compétences mais aussi en termes de critères plus subjectifs relatifs à la personnalité et aux attitudes. Enfin, l'annonce précise l'offre c'est-à-dire ce que le client propose comme salaire et avantages.

Dès que le document est rédigé, le recruteur va procéder à la diffusion. Il s'agit de publier cette annonce sur les différents sites d'offres d'emploi afin de la rendre visible et de récolter un maximum de candidatures pouvant correspondre à la demande. Il existe une multitude de sites où il est possible de diffuser une offre d'emploi : gratuits, payants, sites d'écoles, forums,... En fonction du profil recherché, le recruteur va sélectionner les sites sur lesquels il va publier l'annonce.

Par exemple, pour le poste « assistant administratif », la consultante a décidé de diffuser l'annonce seulement sur le site du cabinet de recrutement et sélection et sur le site « Monster » car elle savait à l'avance qu'elle allait recevoir énormément de candidatures au vu du poste proposé. Pour la mission « technico-commercial – secteur de l'industrie », le recruteur a choisi de publier l'annonce sur des sites d'offres d'emploi néerlandophones étant donné que le candidat devait posséder des connaissances en langues.

« En fonction du profil qu'on recherche, on sait un peu sur quels sites on va diffuser notre annonce. Après, on a des sites où on publie toujours comme Monster, Stepstone, Actiris, BeMyJob, ... mais à côté de ça, il faut parfois cibler d'autres sites comme les écoles si on cherche un junior, les sites néerlandophones si on veut quelqu'un avec des compétences linguistiques. Donc c'est vraiment en fonction du profil qu'on va savoir où publier l'annonce » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

### 5.5. Le tri et la sélection des candidatures

Suite à la diffusion de l'annonce, les candidats intéressés par le poste envoient leur CV ainsi qu'une lettre de motivation au recruteur en charge du dossier. Les candidatures reçues sont triées au fur et à mesure par le consultant puisque le cabinet de recrutement et sélection ne fonctionne généralement pas en système de « short list ». En effet, le cabinet a pris le parti d'analyser rapidement les candidatures afin de ne pas laisser passer un « top » candidat comme ils disent.

Dans ce cas, le recruteur réalise un tri des CV reçus sur base des critères définis et déterminés par le client lors de l'entretien d'audit. Le consultant va ainsi écarter et sélectionner des candidatures en fonction des éléments sur lesquels le client a mis l'accent. Par exemple, « pour le poste de superviseur de chantier technique, le client m'avait clairement dit qu'il voulait quelqu'un avec un diplôme en construction. Je savais qu'il voulait absolument ça donc j'ai éliminé les candidats qui n'avaient pas le diplôme » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Concernant la demande pour un « assistant administratif », le recruteur en charge du dossier a reçu près de 200 candidatures étant donné qu'il s'agissait d'un poste avec peu d'exigences en termes de diplôme, d'expérience, de connaissances et de compétences. Face à une abondance de CV, le consultant a dû en quelque sorte trouver un moyen efficace pour trier rapidement les candidatures et ne pas perdre trop de temps à analyser autant de CV. Pour ce faire, le recruteur a choisi de mettre en avant le critère « orthographe ». En effet, il a estimé qu'il était essentiel d'avoir une excellente orthographe pour prétendre à ce poste. Dans ce cas, il a rejeté les candidatures contenant des fautes d'orthographe dans le CV ou dans l'e-mail envoyé par le candidat.

Extrait d'observation, le 21 octobre 2015

En plus de trier les candidatures reçues, le recruteur effectue également des recherches afin d'identifier et de trouver le meilleur candidat pour le poste proposé. Pour ce faire, le consultant a accès à différents sites internet proposant des CVthèques, c'est-à-dire des bases de données de CV où il est possible de rechercher des candidats en mentionnant des mots-clés. Cette étape est très importante puisqu'elle permet parfois de trouver la personne qui va être engagée par le client.

Par exemple, pour la mission de responsable de projets ERP, « *ce n'est pas une des personnes qui a postulé qui a été engagée. C'est quelqu'un que j'ai dû aller chercher* ». « *Le candidat technico-commercial dans le secteur de l'industrie, je l'ai trouvé par hasard parce qu'une fois, j'ai vu passer un camion de gestion des déchets. J'ai tapé le nom de cette entreprise là dans notre interface<sup>4</sup> et j'ai trouvé le candidat qui a été engagé* » (Extraits d'entretiens avec des recruteurs).

Un autre élément aussi important dans la recherche des candidats est le « mailing interface ». C'est un e-mail automatique contenant l'offre d'emploi qui est envoyé aux personnes faisant partie de la base de données du cabinet de recrutement et sélection. Chaque personne est encodée dans une catégorie (administratif, achat et vente, engineering et technique, management, logistique, informatique et électronique, ressources humaines, etc). Suivant leur classification, les candidats vont recevoir automatiquement les annonces correspondant à leur profil.

« *C'est vraiment important d'avoir la base de données. On a énormément de succès rien que par le fait de faire des mailings interface. Grâce à ça, on a beaucoup de candidatures qui sont trouvées* » (Extrait d'entretien, un recruteur). « *Notre base de données, c'est un de nos points forts. On a énormément de candidats qui s'inscrivent chaque jour et grâce aux mailings interface, on peut les toucher avec nos annonces et offres d'emploi* » (Extrait d'entretien avec le manager).

Après avoir identifié un « bon » candidat, c'est-à-dire une personne qui correspond aux critères mentionnés par le client, le recruteur effectue un « pré-screen ». Il s'agit d'un premier contact avec le candidat potentiel, de préférence par téléphone sinon par e-mail, afin de récolter des informations complémentaires. Cinq grandes questions sont posées : quelle est sa situation d'emploi actuelle, qu'est-ce qui l'a attiré dans l'offre, quelle est son expérience dans le domaine, quelles sont ses compétences en langues et quelles sont ses prétentions salariales. Lorsque le recruteur a obtenu ces informations, il rédige un texte qui résume son échange avec le candidat. Ce texte sera ensuite envoyé au client avec le CV du candidat. Le but de cette démarche est d'avoir un premier avis du client sur la personne. De plus, le client va également donner son feu vert au recruteur pour rencontrer le candidat.

Néanmoins, il est possible que l'entreprise cliente estime qu'il n'est pas nécessaire que le recruteur rencontre le candidat car celui-ci ne correspond pas à ses attentes. Dans ce cas, le consultant expliquera au candidat que son profil n'est pas en adéquation avec ce que le client recherche. De manière générale, les éléments qui justifient le refus d'une candidature par le client sont : le type de diplôme, le manque d'expérience dans le domaine, les prétentions salariales, le candidat ayant trop souvent changé de fonction ou d'entreprise, le candidat habitant trop loin de l'entreprise,...

---

<sup>4</sup> L'interface est l'outil utilisé par le cabinet qui contient la base de données.

Concernant les entreprises clientes rencontrées, nous leur avons demandé si elles avaient écarté certaines candidatures après avoir reçu le pré-screen réalisé par le recruteur en charge du dossier. Par exemple, pour le poste de « technico-commercial orienté gestion de chantiers », le client a rejeté certains CV car les candidats étaient soit trop âgés, soit avaient trop souvent changé d'entreprises. A l'inverse, pour le poste de « délégué technico-commercial – secteur de l'industrie », c'est le manque d'expérience de terrain et de connaissances du métier qui a bloqué car une expérience probante était absolument nécessaire.

Cependant, il peut arriver que le recruteur décide quand même de rencontrer le candidat car il estime que celui-ci a un profil intéressant et qu'il serait judicieux de le rencontrer en face à face afin d'approfondir sa candidature et d'en apprendre davantage sur son parcours, ses connaissances et compétences, ses traits de personnalité,... Dans ce cas, il est utile de préciser qu'il n'y a pas de règle générale et que tout dépend du contexte, du client, du recruteur et du profil du candidat.

*« Si j'ai entendu le candidat, si j'ai parlé avec lui, si j'ai parlé de la fonction, ... Si pour moi, il y a de l'intérêt dans le CV, je vais quand même le rencontrer. Maintenant, si le client ne veut pas, il ne veut pas. Je ne peux pas le forcer. Ça ne sert à rien que je rencontre le candidat si je sais que le client ne manifeste pas d'intérêt. Maintenant, il y a d'autres clients qui vont me dire « oui, rencontrez le quand même et puis vous verrez » donc à ce moment-là, c'est à moi de juger quand j'ai la personne en entretien. Donc ça dépend vraiment de la situation »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

## 5.6. L'entretien avec les candidats

Après avoir obtenu le feu vert de la part de l'entreprise cliente, le recruteur organise une rencontre avec le candidat. Dans la majeure partie des cas, l'entretien se réalise dans les bureaux du cabinet de recrutement et sélection. Cependant, si le candidat habite loin du cabinet, il est possible d'organiser un entretien via Skype afin d'éviter au candidat de se déplacer. Néanmoins, les recruteurs reconnaissent qu'il est plus enrichissant de rencontrer le candidat en face à face et que l'entretien via Skype est souvent plus court.

Lorsque le candidat arrive dans les locaux de la société, il est accueilli par le recruteur en charge du dossier et installé dans une des salles de réunion prévues pour les entretiens. Le candidat est ensuite invité à passer un test de personnalité sur ordinateur. En effet, le cabinet a fait le choix d'utiliser ce type de test car il estime qu'il est nécessaire d'évaluer l'aspect personnalité des candidats. Le test est toujours réalisé avant l'entretien car les résultats seront analysés durant la rencontre.

Le test de personnalité utilisé est le « B-Fac », un test mis au point par des psychologues. Celui-ci mesure les « Big Five » c'est-à-dire les cinq grands traits de personnalité : agréabilité, extraversion, conscienciosité, stabilité émotionnelle et ouverture d'esprit. Le test mesure également d'autres facteurs complémentaires afin d'affiner les résultats sur la personnalité (créativité, humeur, esprit critique, organisation,...). Le « B-Fac » se présente sous forme de 60 questions où le candidat doit cocher l'affirmation qui lui correspond le plus et l'affirmation qui lui correspond le moins. En moyenne, le test dure entre 30 et 40 minutes.

Une fois que le candidat a terminé son test de personnalité, le recruteur va pouvoir obtenir rapidement les résultats par ordinateur. Ceux-ci se présentent sous deux formes : une présentation littéraire et une échelle de mesure. Premièrement, la présentation littéraire est un texte qui décrit la personnalité du candidat selon trois dimensions : tâche/travail, relationnelle et émotionnelle. Le document décrit également l'orientation professionnelle et les points d'attention. Deuxièmement, l'échelle de mesure permet, grâce à un curseur, de situer le candidat par rapport aux Big Five et aux autres facteurs testés. Un exemple de ces deux documents est présenté en annexe de ce travail.

Ensuite, vient le moment de l'entretien entre le candidat et le recruteur. Sur base d'un canevas de questions, le consultant débute l'entrevue en expliquant à son interlocuteur que la rencontre se structure en trois parties. Tout d'abord, le candidat est invité à retracer son parcours académique et professionnel en expliquant les différentes étapes et les choix qu'il a réalisés. Ensuite, le recruteur questionne le candidat sur ses aptitudes relationnelles, ses compétences commerciales et managériales, son sens des responsabilités, son esprit d'initiatives, son organisation et sa résistance au stress. Enfin, le consultant aborde les aspects plus pratico-pratiques, c'est-à-dire la flexibilité, le salaire souhaité,...

L'entretien dure en moyenne 45 minutes et se déroule sur base de la méthode STAR (Situation – Travail – Action – Résultats) qui consiste à décrire une situation, les tâches réalisées, les actions menées et le résultat obtenu. Cette technique permet ainsi de faire revivre un événement et de mieux comprendre les expériences passées du candidat à travers des exemples concrets. « *L'entretien STAR est basé sur le vécu professionnel du candidat ce qui nous permet de découvrir jusqu'où le candidat peut aller en termes d'adéquation avec les valeurs de l'entreprise qui a fait appel à nous* » (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

De plus, le recruteur échange avec le candidat sur les résultats de son test de personnalité en se basant sur le document avec l'échelle de mesure. Le consultant va amener le candidat à expliquer certains aspects de sa personnalité afin de comprendre pourquoi il se situe à un niveau faible, moyen ou élevé dans les différents points mesurés par le test. « *On confronte toujours le candidat à son test de personnalité parce qu'il faut qu'on sache pourquoi il a ces résultats là. Donc c'est important*

*d'analyser le questionnaire* ». « *Le test de personnalité permet de voir si les candidats se montrent honnêtes ou jouent un jeu pendant l'entretien* ». « *Mais c'est l'entretien qui a quand même le plus de poids. Le test n'est qu'un complément d'informations mais on fait le lien entre le questionnaire et l'entretien* » (extraits d'entretiens avec des recruteurs).

Durant notre stage, nous avons eu l'occasion d'observer plusieurs entretiens. Nous avons choisi d'exposer un exemple dans ce travail. Il s'agit d'une entrevue pour un poste de commercial. Tout d'abord, le candidat a expliqué son parcours de formation. Etant assez jeune, il avait encore peu d'expérience. Néanmoins, il avait effectué quelques jobs en tant qu'étudiant qui lui ont permis d'acquérir quelques compétences commerciales. Ensuite, le consultant a demandé au candidat de se décrire et d'exposer les grands traits de sa personnalité. Le recruteur a également tenté de juger les compétences commerciales du candidat. Pour ce faire, il lui a demandé de se mettre dans la peau d'un commercial et d'expliquer les démarches qu'il entreprendrait afin de remplir sa mission. Le candidat a alors décrit une journée type telle qu'il l'imaginait. Par des exemples, le candidat a illustré comment il entretiendrait ses relations avec les clients, comment il présenterait les produits de la société, comment il organiserait ses journées,... Le recruteur a aussi évalué les connaissances linguistiques du candidat en lui posant quelques questions en anglais, cette langue étant l'un des critères de la fonction. Pour finir, le consultant et le candidat ont échangé sur les aspects pratiques. La fonction nécessitant beaucoup de déplacements, le recruteur a dû s'assurer que cet élément ne posait pas de problèmes au candidat. Lorsque l'entretien s'est terminé, le consultant nous a confié qu'il avait beaucoup apprécié les arguments du candidat et que pour cette raison, il allait appuyer cette candidature auprès du client.

Extrait d'observation, le 12 novembre 2015

Néanmoins, durant l'entretien, la place du feeling joue beaucoup dans la mesure où le recruteur ressent et perçoit la personnalité du candidat, ce qui lui permet d'avoir une première impression sur ce dernier. « *Je crois qu'il n'y a rien à faire, il faut avoir du feeling pour pouvoir analyser les gens, mieux les comprendre, ... C'est important d'être à l'écoute donc le feeling à sa part de responsabilité dans le recrutement* » (Extrait d'entretien avec un client).

Nous pouvons constater que les recruteurs du cabinet n'ont pas la même vision des choses au niveau des candidats à présenter aux clients. En effet, deux consultants prennent le parti de ne proposer à l'entreprise cliente que des personnes ayant la personnalité souhaitée et attendue. « *Je pense que quand on a rencontré le client, on peut déjà un peu savoir ce qu'il attend et ce qu'il veut vraiment comme candidats donc si on a un peu de sensibilité, on se rend compte dès l'entretien avec*



*les candidats si ça va aller ou pas, si le candidat va coller avec le client au point-de-vue de la personnalité. Puis, si le candidat n'a pas la personnalité qui correspond aux attentes du client, ça ne sert à rien* » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

A l'inverse, le troisième recruteur préfère inviter le client à rencontrer des candidats avec des personnalités différentes pour avoir un plus large panel et laisser l'entreprise cliente choisir parmi des personnes non semblables en termes de personnalité. *« Pour le moment, je suis en charge d'une mission d'assistant(e) RH. J'ai envoyé un gars hyper extraverti, assez bavard et une fille plus introvertie. Même si moi j'ai déjà ma petite idée de quelle personnalité irait bien là-bas, j'aime bien que le client s'en rende compte aussi* » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

En plus du test de personnalité et à la demande de l'entreprise cliente, le recruteur peut également faire passer aux candidats des tests supplémentaires en lien avec la fonction proposée. Par exemple, pour le poste d'« assistant administratif », le client a voulu que le cabinet de recrutement et sélection juge les compétences des candidats en orthographe, Word et Excel. Pour le poste de « superviseur de chantiers techniques », le cabinet a fait passer un test d'organisation aux candidats car le client souhaitait évaluer cet aspect.

En résumé, quel que soit le profil du candidat, la procédure est toujours la même et consiste en un test de personnalité ainsi qu'un entretien. Ce qui peut différer ce sont les questions concernant les compétences du candidat par rapport à la fonction recherchée. Par exemple, pour le poste d'« assistant administratif », le recruteur n'a pas abordé les questions relatives aux compétences managériales et commerciales puisque ces compétences ne sont pas en lien avec la fonction. A l'inverse, pour le poste de « team leader customer service », le consultant a davantage insisté sur les aspects gestion d'équipe, sens des responsabilités, gestion du stress,...

### 5.7. La présentation des candidats aux clients

Suite à l'entretien avec le candidat, le recruteur rédige un rapport à destination de l'entreprise cliente qui a fait appel aux services du cabinet de recrutement et sélection. Ce document permet au client d'avoir un dossier complet concernant le candidat rencontré ce qui pourra l'aider dans sa prise de décision. En effet, grâce au rapport qui reprend les informations et les éléments qui sont ressortis de l'entretien et du test de personnalité, le client va pouvoir se faire une première idée du candidat avant de le rencontrer. *« On attend d'avoir un rapport détaillé de la personnalité et du mode de fonctionnement du candidat, de ses aptitudes, de ses attentes en termes d'évolution ou de fonction, ... C'est un plus d'avoir ce rapport beaucoup plus détaillé parce que, lorsqu'on rencontre les candidats, on sait déjà à qui on a affaire* » (Extrait d'entretien avec un client).

Le rapport d'entretien se structure en trois grandes parties. Premièrement, le recruteur va retracer l'historique professionnel du candidat en expliquant les différents étapes de son parcours et sa situation actuelle. Deuxièmement, sur base du test de personnalité (format texte) et de son échange avec le candidat, le consultant va analyser ses différentes compétences (linguistiques, informatiques, relationnelles, organisationnelles, commerciales, esprit d'initiatives, gestion du stress, créativité,...). Troisièmement, le recruteur va mentionner les aspects plus pratiques (motivation du candidat par rapport à la fonction, attentes salariales, flexibilité en termes d'horaire,...). Pour terminer, le consultant résume sous forme d'un tableau récapitulatif en deux colonnes les forces et compétences du candidat ainsi que ses points d'attention.

*« Moi je fais toujours attention à ce que je mets dans les rapports. Par exemple, si l'adjectif « direct » ressort du test de personnalité, j'écris dans le rapport que le candidat pourrait être direct dans certaines situations parce que ça, c'est à l'appréciation de chacun. Un client pourrait mal l'interpréter et croire que le candidat n'a pas sa langue dans sa poche ou qu'il va vouloir tout révolutionner. Mais dans les rapports, j'essaye toujours de mettre des points positifs et des points négatifs »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Le cabinet de recrutement et sélection a également pris le parti de réaliser des « prises de références ». Avec l'accord du candidat, il s'agit de contacter d'anciens employeurs afin de savoir comment la collaboration s'est déroulée. C'est aussi l'occasion d'approfondir certains aspects comme par exemple, les relations avec les clients pour un commercial, la gestion d'équipe pour un manager,... Cette prise de références est résumée par le recruteur et mentionnée à la fin du rapport afin que le client puisse en prendre connaissance. *« On garantit au moins deux prises de références chez d'anciens employeurs. On prend toujours des références dans un laps de temps de 5 ans. Au-delà, les références sont obsolètes car la personne a certainement évolué et ce n'est plus le reflet de la réalité »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

*« C'est fort important le feedback que l'on reçoit des employeurs précédents parce que ça donne des indications sur la manière de fonctionner du candidat. Nous aussi on est interpellés pour des prises de références de nos anciens employés. Le but n'est pas de descendre un candidat mais plutôt d'aiguiller le futur employeur sur la personne qu'on a côtoyée pendant plusieurs années donc c'est vrai qu'on accorde une importance à la prise de références ». « Les informations que l'on peut glaner comme ça sont évidemment primordiales. En général, ça correspond à l'idée qu'on se fait du candidat quand on le rencontre en entretien »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

## 5.8. Le choix final réalisé par le client

Le choix final du candidat sélectionné revient toujours à l'entreprise cliente. En effet, elle fait appel au cabinet de recrutement et sélection dans le but d'effectuer une pré-sélection de candidats. Grâce à ce premier tri réalisé par les recruteurs, les clients ne rencontrent que des candidats pouvant potentiellement correspondre à leurs attentes et au poste à pourvoir. Cette question du choix final des entreprises clientes est à la base de notre recherche. En effet, en plus de savoir quels sont les critères mobilisés par les recruteurs, nous avons également voulu découvrir comment les entreprises clientes procédaient pour sélectionner leur futur collaborateur.

### 5.8.1. La procédure de sélection

Ayant eu l'occasion de rencontrer dix entreprises clientes du cabinet, nous leur avons demandé comment se déroulait la rencontre avec les candidats afin de connaître leurs pratiques et de dégager les éventuelles convergences et divergences. Ainsi, nous pouvons mettre en évidence quatre grandes manières de procéder de la part des entreprises clientes. Néanmoins, il faut préciser que ces pratiques ne dépendent pas du type de profil recherché mais bien de la manière de fonctionner de l'entreprise.

Premièrement, seule la personne en charge des ressources humaines dans l'entreprise cliente rencontre les candidats et réalise le choix final. Par exemple, pour le poste de « technico-commercial orienté gestion de chantiers », seul l'administrateur-délégué a procédé à l'entrevue avec les candidats. *« C'était une rencontre juste avec moi parce que c'est une fonction qui relève à 80% d'un rapport avec moi-même donc je ne jugeais pas utile de leur faire rencontrer d'autres personnes »* (Extrait d'entretien avec un client).

Deuxièmement, le responsable des ressources humaines est accompagné du supérieur hiérarchique du futur collaborateur et ils choisissent ensemble le candidat. Pour la fonction d'« employé technique au bureau d'études – gradué électromécanicien », *« je réalise toujours l'entretien avec le responsable du département technique parce qu'on pose des questions plus précises sur les réalisations, le travail quotidien, les outils utilisés, la maîtrise de ces outils, etc. »* (Extrait d'entretien, un client). Pour le poste de « comptable expérimenté », *« j'ai rencontré la candidate en présence du responsable administratif et financier parce que c'est bien qu'il puisse voir aussi la personne donc on a fait l'entretien à deux »* (Extrait d'entretien avec un client).

Troisièmement, le département des ressources humaines réalise une première sélection des candidats et le responsable hiérarchique qui accueillera le nouvel employé effectue le choix final. *« Dans un premier temps, au niveau RH, on mène le premier entretien parce que c'est inutile de présenter au directeur commercial les quatre candidats qui ont été proposés par le bureau de*

*recrutement. On mène le premier entretien pour faire un premier tri et c'est uniquement par la suite qu'on propose les gens qui cadrent vraiment avec la fonction. C'est seulement ces candidats là qu'on présente au responsable direct et puis c'est lui qui décide »* (Extrait d'entretien avec un client).

Pour finir, le responsable du futur candidat procède à la sélection et le département des ressources humaines valide le choix réalisé. *« Chez nous, c'est tout le temps le responsable du département qui rencontre les candidat en premier. Les RH, on vient en fin de course parce qu'on est un service RH généraliste donc on n'est pas spécialiste en compta, ERP, digital marketing,... donc quel est le sens de faire recruter des personnes super callées là dedans par des RH ? On veut que les responsables soient impliqués dans les recrutements parce ce sont eux qui savent quelles compétences il faut et c'est eux qui vont travailler avec la personne »* (Extrait d'entretien avec un client).

Dans tous les cas, les entreprises clientes organisent une rencontre avec les potentiels candidats proposés par le cabinet de recrutement et sélection. L'entretien se déroule de manière assez « classique ». Le client passe en revue le CV du candidat et lui demande d'expliquer son parcours et ses expériences. A travers cette entrevue, l'entreprise cliente cherche avant tout à savoir comment le candidat fonctionne, quel est son intérêt pour l'entreprise, quelles sont ses valeurs, ses ambitions, ses aspirations,... De plus, le client va également tenter de creuser certains aspects un peu plus flous ainsi que les points d'attention mentionnés par le cabinet.

*« Je fais un entretien un peu structuré avec les candidats, un entretien un peu classique quoi avec un questionnaire ». « On a toujours un questionnaire préétabli mais c'est moins formel. On préfère que ce soit un entretien constructif ». « Moi je n'ai pas une grille d'entretien avec des questions. C'est plus une discussion ouverte par rapport à plein de points différents. J'aime bien d'avoir une discussion ouverte et de rebondir sur des éléments que la personne va me fournir plutôt que d'aller dans des questions et dans quelque chose de très cadré ». « On n'a pas besoin de questionnaire. On oriente en fonction de ce que la personne apporte mais on n'a jamais deux entretiens identiques »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

Il arrive parfois que l'entreprise cliente procède à plusieurs entrevues. C'est notamment le cas pour le poste de « team leader customer service ». La responsable des recrutements a d'abord reçu une première fois le candidat pour parcourir son CV avec lui. Ensuite, elle l'a invité une deuxième fois pour qu'il rencontre une autre « team leader » afin que celle-ci donne son avis sur le candidat. Ce dernier est revenu une troisième fois dans l'entreprise pour voir en quoi consistait le poste. Enfin, le candidat a rencontré le supérieur de la responsable des recrutements avant d'être engagé.

En plus de l'entretien, les entreprises clientes peuvent également utiliser d'autres tests pour juger les compétences ou la personnalité des candidats. Par exemple, l'entreprise sidérurgique fait appel à une psychologue pour faire passer un test de personnalité ainsi qu'une mise en situation aux candidats. L'entreprise spécialisée dans la gestion des déchets se base sur le test de personnalité PAPI pour évaluer le comportement des candidats. « *Les tests confirment en général l'échange qu'on a eu avec le candidat donc les tests sont des outils* » (Extrait d'entretien, un client). Quant à l'entreprise qui fournit des solutions e-commerce, elle possède une vaste gamme de tests en interne. Selon le profil, une série de tests est proposée au candidat. « *Les tests, c'est un exemple de ce que la personne devra faire tous les jours. C'est le meilleur moyen de savoir* » (Extrait d'entretien avec un client).

### 5.8.2. Les critères de sélection

A travers notre recherche, nous avons voulu connaître les critères de sélection mobilisés par les entreprises. En effet, le choix final du candidat est opéré par le client mais quels sont les éléments qui lui permettent de prendre sa décision ? Sur quels aspects va-t-il se baser pour départager les candidats ? A quoi attache-t-il le plus d'importance ? Toutes ces questions nous ont permis de mettre en évidence les trois principaux critères qui influencent la prise de décision des entreprises clientes.

Tout d'abord, le critère « motivation » est un élément qui entre en compte dans le choix. En effet, le client a besoin de sentir le dynamisme du candidat et surtout son intérêt pour la fonction. Pour pouvoir prétendre au poste, les candidats doivent se montrer motivés et s'intéresser à l'entreprise. « *C'est un point assez critique et je dois bien vous avouer que par rapport à pas mal de candidats, c'est ça qui bloquait et c'est pour ça que l'on dit non, parce que la motivation n'était pas suffisamment présente* » (Extrait d'entretien avec un client).

Ensuite, les valeurs du candidat mais aussi le partage des mêmes valeurs avec l'entreprise est essentiel pour intégrer la société. Ce critère est mentionné par toutes les entreprises clientes comme un élément primordial de l'adéquation du candidat avec l'entreprise. « *C'est de se dire que le candidat a une vision des choses, du travail, de la vie en général qui va bien coller avec les valeurs de l'entreprise. C'est tout ces petits éléments qui font qu'on choisira une personne* ». « *A partir du moment où vous allez chercher quelqu'un qui a un certain niveau de diplôme, la compétence technique est présente donc on regarde beaucoup plus la compatibilité entre les valeurs de l'entreprise et celles de la personne* ». « *Quelqu'un qui partage les valeurs de l'entreprise, c'est quelqu'un qui va bien se sentir dans la société et qui va avoir envie de rester. S'il se sent bien, il partage aussi avec d'autres personnes à l'extérieur et il devient moteur de la culture de l'entreprise* » (Extraits d'entretiens avec des clients).

Enfin, ce qui fait surtout la différence lors de la sélection des candidats, et ce dans tous les cas de figure, c'est le critère « personnalité ». En effet, les clients citent des éléments tels que l'esprit d'équipe, la capacité d'adaptation, le relationnel, la manière d'être, les intérêts et les passions, le mode de fonctionnement dans la vie privée,... Tous ces éléments sont représentatifs de l'identité de la personne et permettent ainsi de savoir si le candidat va s'intégrer dans la société. Pour les entreprises clientes, il est important de cerner la personnalité du candidat afin de s'assurer que celui-ci se sente bien dans son environnement de travail.

*« La personnalité, c'est fondamental quand on engage quelqu'un ». « Ce qui va différencier les candidats, c'est leur personnalité et l'aisance dans le contact. On est dans une entreprise industrielle donc si vous avez quelqu'un de précieux, ça n'ira pas ». « On a une équipe de 30 personnes donc c'est clair que la personnalité va jouer beaucoup et que je dois regarder à trouver une personne avec une personnalité qui va coller à l'équipe, ça c'est hyper important »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

Par exemple, pour la fonction de « team leader customer service », le candidat devait impérativement avoir un esprit d'équipe et de management. En effet, il devait pouvoir s'intégrer à l'équipe tout en étant capable de manager ses collègues. Pour le poste de « responsable de projets », le client recherchait un candidat avec beaucoup de relationnel et de psychologie car il allait être en contact avec des clients. D'ailleurs, un des candidats avait suivi une formation en relations humaines car il jugeait que c'était un plus pour mettre en place des solutions ERP chez des clients. Cet élément a énormément plu à l'entreprise qui l'a engagé.

*« Les clients se basent beaucoup sur la personnalité parce qu'il n'y a rien à faire, ce sont des personnes qui doivent s'intégrer dans des équipes et la personnalité joue énormément. Quand tu dois intégrer une nouvelle société ou une nouvelle équipe, il faut quand même voir avec qui cette personne va travailler et si ça va pouvoir matcher donc la personnalité a beaucoup d'importance ». « On se rend compte que les clients se projettent un peu et c'est aussi pour ça qu'ils choisissent la personne en se basant sur la personnalité »* (Extraits d'entretiens avec des recruteurs).

En outre, la question du feeling intervient très fortement lors de la rencontre avec les candidats. En effet, les clients expliquent que cet élément joue énormément dans leur décision et que leur ressenti sur les candidats permet d'effectuer leur choix. Cependant, ce concept est difficilement définissable dans la mesure où il découle d'une impression et d'un sentiment plutôt subjectifs. *« Quand on a la personne en face de soi, on sent beaucoup les choses ». « C'est toujours un peu une question de contact qui passe bien ». « Je vais dire à expériences égales, à compétences égales, bien entendu, tout fonctionne au feeling par la suite »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

En définitive, comme nous l'avons vu précédemment, les recruteurs effectuent une première sélection des candidats sur base des critères objectifs (formation, expérience, connaissances et compétences) formulés par les entreprises clientes. De plus, grâce à un test, ils réalisent une évaluation de la personnalité des candidats afin de juger leur adéquation avec la société. Les entreprises clientes, quant à elles, ne rencontrent que les candidats correspondant à leurs exigences et leurs attentes. Puisque ceux-ci possèdent les compétences requises, les clients se basent davantage sur la personnalité des candidats et sur leur feeling pour effectuer leur choix final.

### 5.9. Le bilan d'intégration

Suite à l'engagement du candidat, le cabinet de recrutement et sélection offre à ses clients une garantie de 6 mois. Cette garantie porte sur deux aspects : le suivi humain et la couverture financière en cas de rupture du contrat de travail. *« Le bilan d'intégration et la garantie de 6 mois, c'est vraiment un plus qu'on offre à nos clients. Généralement, ça se passe bien mais sinon ça rassure aussi le client qu'on soit présent et qu'on suive le candidat »* (Extrait d'entretien avec le manager).

Premièrement, durant 6 mois, le cabinet garde contact avec le candidat engagé et le client. Le recruteur en charge du dossier téléphone régulièrement au candidat et au client afin de savoir comment se passe la collaboration, si le candidat se sent bien dans sa nouvelle fonction, s'il est en adéquation avec la mission qui lui est confiée, si le client est satisfait de son travail,... De plus, le cabinet s'engage à effectuer un bilan d'intégration au bout de 4 ou 5 mois. Il s'agit pour le recruteur de se rendre à nouveau dans l'entreprise cliente afin de rencontrer le candidat et le client et d'échanger avec eux au sujet de l'intégration du nouveau collaborateur et les éventuels axes d'amélioration.

*« C'est un aspect important mais c'est aussi purement commercial parce que si je n'ai plus de nouvelles du cabinet, je vais me dire qu'ils sont là pour vendre leur truc et puis plus rien ». « Quand tout se passe bien, c'est une formalité et on se demande même si ça vaut la peine mais quand ça se passe moins bien, c'est important. Pour un autre recrutement, cette phase a été importante et même déclencheur de quelque chose. L'entretien a permis de mettre sur la table les choses qui n'allaient pas et on a décidé d'arrêter la collaboration avec le candidat »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

Deuxièmement, le cabinet de recrutement et sélection offre une garantie financière. En effet, si le candidat sélectionné est licencié ou démissionne dans les 6 mois suivants son entrée en fonction, le cabinet reprend tout le processus afin de retrouver la personne idéale. Cette démarche n'engendre aucuns frais supplémentaires pour l'entreprise cliente. C'est notamment le cas pour la mission de « team leader customer service ». Le candidat sélectionné gère assez mal le stress lié à sa fonction et s'absente régulièrement. Par conséquent, l'entreprise cliente souhaite le licencier.

*« Puisqu'on est encore dans la période de garantie, le manager a repris contact avec le département RH et ils ont convenu de relancer quelque chose. Je ne pense pas que le cabinet soit fautif parce qu'ils ont fait des tests. Mais pour la prochaine fois, je ferais sans doute passer d'autres tests supplémentaires pour mieux mesurer cette capacité à faire face au stress et à la charge de travail »* (Extrait d'entretien avec un client).

## **6. La relation entre recruteurs et clients**

Un aspect essentiel lorsqu'une entreprise cliente fait appel à un cabinet de recrutement et sélection est la relation avec le recruteur. En effet, pendant plusieurs semaines ces deux acteurs vont collaborer avec un objectif commun : trouver la bonne personne pour le poste à pourvoir. C'est pourquoi, nous avons tenté de cerner les deux points de vue à ce sujet afin de comprendre comment s'établit la relation entre clients et recruteurs et quelles sont les attentes de chacun.

### **6.1. La relation de confiance**

La relation entre le recruteur et le client commence à se créer au moment de l'audit quand ils se rencontrent pour la première fois. Ce qui est important, c'est que le recruteur s'intéresse à l'entreprise cliente afin de comprendre sa demande et ce qu'elle recherche en termes de profil de candidats. Le consultant doit obtenir la confiance du client pour que la collaboration et le déroulement de la mission puissent correctement fonctionner. Par conséquent, l'audit est un moment d'échange qui permet d'établir une relation de confiance entre les deux parties.

Les contacts entre recruteurs et clients sont réguliers. Lorsqu'un dossier de recrutement est en cours, le consultant téléphone au moins une fois par semaine au client afin de le tenir informé de l'état d'avancement de la mission confiée (démarches réalisées, candidats rencontrés,...). Cette procédure de « suivi » est primordiale pour une bonne collaboration et le cabinet insiste énormément sur cet aspect. *« A partir du moment où on a une demande, on est en contact avec les clients à tout moment et il faut apporter un suivi »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Néanmoins, les recruteurs du cabinet nous confient que les relations avec les clients ne sont pas toujours aisées. En effet, les consultants doivent s'adapter à leurs interlocuteurs et trouver une manière de procéder qui convient aux deux parties. Les recruteurs expliquent que la collaboration dépend beaucoup de la personnalité et de la disponibilité du client car pour avancer dans leurs missions, les recruteurs ont besoin d'un feedback de la part de l'entreprise cliente afin d'affiner leur recherche pour trouver la bonne personne.



*« Tout dépend de la personnalité du client. A ce moment-là, c'est à nous de s'adapter, ce qui n'est pas toujours facile au départ. Il y a des clients qui ne vont pas toujours comprendre notre façon de fonctionner et c'est à nous d'aller vers eux pour leur expliquer en leur donnant des informations. Tout dépend aussi si le client nous donne un feedback régulier parce que ça nous permet d'aller plus vite et d'avoir un contact plus facile avec eux. Il faut qu'on s'adapte, c'est tout. Mais la plupart des clients sont sympas et chaleureux donc c'est super agréable »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Par exemple, pour la mission de « délégué technico-commercial – secteur de l'industrie », une difficulté est apparue car l'entreprise cliente ne se positionnait pas dans son choix. Le client trouvait les attentes salariales du candidat trop élevées et ne souhaitait donc pas poursuivre avec lui. Cependant, le candidat avait signalé au recruteur qu'il était prêt à revoir ses attentes en fonction du package et de la mission. Dans un premier temps, le client est resté sur sa position mais le consultant a insisté pour que celui-ci en parle avec le candidat qui a finalement été engagé. *« Donc ça veut dire que si je n'avais pas dit d'en parler avec le candidat, je serais toujours en train de travailler sur la mission parce que le client est resté bloqué »* (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Malgré tout, le manager ainsi que les recruteurs mettent en avant l'avantage de travailler avec les mêmes clients. En effet, connaître l'entreprise cliente est une plus value car cela permet d'acquérir de l'expertise. Lorsque les consultants travaillent avec des clients déjà connus, ils savent quelles sont leurs exigences, leurs attentes, leur façon de fonctionner,... De plus, si un audit a déjà été réalisé récemment chez le client, le recruteur ne va pas à nouveau se rendre dans l'entreprise, ce qui lui fera gagner du temps et de l'énergie. Cependant, il faut préciser que le consultant ne va pas forcément clôturer plus rapidement la mission qui lui est confiée car cela dépend du profil recherché.

Dans le but de fidéliser ses clients, le cabinet de recrutement et sélection tente au mieux de garder contact avec eux en étant proactif. Pour ce faire, le manager ainsi que la chef d'entreprise téléphonent régulièrement aux entreprises clientes afin de leur proposer les services du cabinet pour un éventuel prochain recrutement. De plus, le travail fourni par les recruteurs influence la collaboration avec les clients. En effet, par un service de qualité, le cabinet prouve son expertise et espère que les entreprises clientes feront à nouveau appel à lui. La clé d'une bonne collaboration entre cabinet de recrutement et entreprises clientes est la communication et la réactivité.

*« On essaye d'être présent un maximum pour nos clients en leur téléphonant, en retournant les voir mais aussi par rapport à notre réputation, à nos évènements comme des salons, des journées de visite d'entreprises,... Et à part ça, faire du bon boulot, c'est juste la base et puis bien suivre commercialement après avec beaucoup de feedback, savoir comment ça s'est passé et ce qu'on peut améliorer »* (Extrait d'entretien avec la chef d'entreprise).

Du point de vue des entreprises clientes, celles-ci attendent, de la part du recruteur en charge du dossier, une bonne compréhension du contexte de recrutement, de la demande et du profil recherché, de la philosophie et des valeurs de l'entreprise, du type d'organisation, du service ou du département concerné,... Le but de cette analyse est de pouvoir recevoir des candidatures en lien avec leurs attentes et leurs besoins afin de trouver la bonne personne pour le poste à pourvoir.

*« Indépendamment du cabinet, je pense que c'est vraiment la personne de contact qui est la plus importante parce que c'est primordial pour nous de pouvoir travailler avec un consultant qui arrive à percevoir le type d'entreprise et le climat de travail, les valeurs, les personnes qui y travaillent,... On attend vraiment de recevoir des candidats qui cadrent avec ce qu'on avait placé comme nos priorités »* (Extrait d'entretien avec un client).

De plus, un feedback régulier est attendu de la part des entreprises clientes. En effet, un bon suivi ainsi qu'une discussion sont des éléments essentiels pour une collaboration de qualité. Les clients expliquent qu'il est important pour eux d'avoir des contacts fréquents avec le consultant en charge du dossier pour connaître l'évolution de la demande ainsi que de pouvoir échanger avec lui afin de partager les différents points de vue et de voir la demande avancer. Communication transparente, proactivité et réactivité sont des aspects recherchés par les entreprises clientes.

*« J'attendais de la part du consultant un feedback régulier et surtout de sentir que le dossier vivait chez eux et pas que j'avais confié une mission et qu'un jour, on allait me rappeler. J'ai senti les étapes, j'ai vu arriver les choses donc c'était bien ». « C'est le fait d'échanger et de discuter sur les candidats qui fera que le consultant comprendra de mieux en mieux nos besoins et ce que l'on recherche ». « Plus on communique, mieux on peut avancer »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

En outre, il est également précieux pour les entreprises clientes de travailler avec le même cabinet de recrutement et sélection car une relation de confiance est déjà établie. De plus, les recruteurs connaissent l'entreprise et savent comment les clients fonctionnent. Cependant, deux clients sur les dix rencontrés nous ont confié qu'ils préféreraient travailler avec plusieurs cabinets de recrutement et sélection afin d'avoir plus de choix dans les candidats proposés.

*« On a nos partenaires et si on commence à travailler avec 15 cabinets différents, ben justement, cette relation là, on la perd, ça n'existe plus. Je préfère travailler avec des sociétés sur le long terme et essayer de créer une relation de confiance. On va plus vite à l'essentiel comme ça ». « C'est une plus value parce que recommencer avec un autre cabinet de recrutement, c'est repartir de zéro ». « Moi je pense que la diversité est bien aussi. Je préfère travailler avec plusieurs sociétés pour avoir un éventail plus large »* (Extraits d'entretiens avec des clients).

Néanmoins, tous les clients rencontrés dans le cadre de ce travail n'estiment pas qu'il est important de collaborer avec le même recruteur. En effet, les avis divergent à ce propos. Certains considèrent que c'est une richesse car le consultant connaît l'entreprise, ses valeurs, les personnes qui y travaillent, etc. et dans ce cas, c'est du temps gagné. A l'inverse, d'autres clients déclarent qu'ils ne voient aucun inconvénient à ce qu'un autre recruteur prenne en charge leur mission puisqu'il s'agit d'une petite équipe qui discute au quotidien des missions confiées au cabinet.

*« Je trouve que c'est bien de travailler avec le même consultant parce qu'on a des affinités. C'est une question de relation entre des personnes, on se comprend mieux et c'est super important. Avoir plusieurs personnes de contact, ça c'est agaçant à tous niveau, c'est la pire des choses. On a envie de parler avec une personne que l'on connaît. On a envie de penser qu'on est son client unique ». « Moi je ne pense pas que ça m'arrêterait de devoir travailler avec un autre consultant parce c'est une petite équipe, ils échangent sur leurs dossiers donc... ». « Si le consultant est bien formé mais surtout bien informé de qui on est, pour moi il n'y a pas de soucis de travailler avec un autre recruteur » (Extraits d'entretiens avec des clients).*

## 6.2. Le jeu de (ré)ajustement

Comme nous venons de l'aborder, la relation entre le recruteur et le client est un élément essentiel au bon déroulement d'une mission. Afin de sélectionner les meilleurs candidats correspondant à la demande de l'entreprise cliente, le consultant échange et discute régulièrement avec le client dans le but d'affiner sa recherche. Ce mode de fonctionnement choisi par le cabinet qui ne souhaite pas procéder selon une formule de short list, permet ainsi de mettre en évidence un jeu d'ajustement et de réajustement entre les deux acteurs : recruteur et client.

En effet, lorsque le recruteur identifie un candidat correspondant aux critères définis et mentionnés par le client, il envoie le CV à l'entreprise cliente pour recueillir une première impression sur la candidature. A ce moment, l'échange entre les deux parties commence. Le client donne des précisions sur ses attentes et sur les qualités attendues chez le candidat. A l'inverse, le recruteur apporte des informations sur la faisabilité du profil recherché. Grâce à la discussion, les deux acteurs construisent ensemble le profil idéal du potentiel candidat au fur et à mesure des échanges.

*« Lorsque les candidats proposés ne conviennent pas, on redirige le consultant en expliquant les raisons pour lesquelles on ne retient pas tel ou tel CV. Donc on donne les raisons et on réexplique vraiment ce qu'on recherche. De là, le consultant ne fait que recibler puisqu'il a des éléments supplémentaires. Donc on reprecise un peu les attentes mais ça se fait tout naturellement et c'est ce qui permet au consultant de mieux orienter les recherches » (Extrait d'entretien avec un client).*

*« Par exemple, j'ai eu un client qui voulait idéalement un master mais je lui ai fait comprendre que pour cette fonction là, une personne ayant un master voudrait plus de responsabilités dans deux ou trois ans. Le client m'a dit « oui mais ce n'est pas l'optique chez nous de pouvoir évoluer ». Donc j'ai dit qu'il fallait revoir un peu les critères et plutôt prendre un bachelier ou une personne qui n'avait pas trop d'ambitions » (Extrait d'entretien avec un recruteur).*

Cependant, une difficulté peut apparaître lorsque le recruteur et le client ne partagent pas le même avis sur le CV du candidat. En effet, il est possible que l'entreprise cliente n'approuve pas le CV d'un candidat envoyé par le consultant. Généralement, c'est parce que le client a une idée trop précise du profil recherché ou qu'il a des critères trop sélectifs. Dans ce cas, le recruteur tente de trouver les arguments pour le faire changer d'avis et l'inviter à quand même rencontrer le candidat.

*« Je discute beaucoup avec le client. Je l'amène à réfléchir un peu autrement sur les critères parce qu'il faut adapter, changer et ajuster le profil. J'essaye d'influencer quand je vois vraiment que ça en vaut la peine, que c'est un bon profil et que ça matcherait bien avec le client. Certes, le candidat n'a peut-être pas tous les critères mais s'il a les compétences essentielles et que c'est une chouette personne, ce serait dommage de passer à côté » (Extrait d'entretien avec un recruteur).*

Par exemple, pour le poste de « comptable expérimenté », le client ne souhaitait pas rencontrer la candidate proposée par le recruteur car elle était trop âgée et il préférerait quelqu'un qui puisse rester longtemps au sein de l'entreprise. De ce fait, le consultant a tenté de convaincre le client de rencontrer la candidate en lui expliquant que c'était une personne qui avait les compétences techniques, qui correspondait à la fourchette salariale et qui avait une bonne personnalité. L'entreprise cliente a finalement accepté de rencontrer la candidate qui, au final, a été engagée. Cet exemple montre à quel point le recruteur peut faire le poids dans le processus de recrutement et sélection.

*« C'est un peu à nous à orienter les clients en fonction du marché, du type de CV qu'on reçoit, du type de personne qu'on rencontre, etc. Je pense que les clients travaillent avec nous aussi pour ça, parce qu'on les oriente et parce que c'est notre boulot. Donc le client peut être influencé par ce qu'on va dire parce qu'il n'a pas toujours conscience de la réalité des choses. A un moment donné, les clients se rendent bien compte qu'ils doivent nous écouter » (Extrait d'entretien avec un recruteur).*

Néanmoins, dans certains cas, les recruteurs doivent se plier aux exigences des clients et à la demande qui leur est confiée. Si le client ne veut pas revoir ses critères, le recruteur est bien obligé d'accepter la situation. *« Parfois, on n'a pas le choix. De toute façon, si on ne se plie pas, le client ne signera pas. Nous, en tant que cabinet de recrutement, en tant que prestataire externe, on est que fournisseur. C'est le client qui est roi » (Extrait d'entretien avec un recruteur).*

### 6.3. L'échec d'une mission

Pour terminer, nous nous sommes demandée quels étaient les facteurs qui pouvaient influencer l'échec d'une mission. En effet, toutes les demandes confiées au cabinet de recrutement et sélection n'aboutissent pas. Il arrive que la mission prenne fin et s'arrête. Nous avons donc tenté de savoir quels étaient les facteurs et les raisons d'échec des missions. Cette question a été posée à la fois au manager du cabinet ainsi qu'aux trois recruteurs afin de confronter les différents points de vue.

Tout d'abord, comme nous l'avons mentionné précédemment, le cabinet stoppe toutes démarches après 16 semaines. Dans ce cas, la mission prend fin sans avoir atteint de résultat c'est-à-dire sans avoir trouvé le candidat idéal pour la demande du client. *« Après 16 semaines, on estime avoir tout fait donc on se positionne par rapport à notre client en disant qu'on ne va pas au-delà et qu'on arrête. C'est une décision que l'on prend pour se dégager du temps pour d'autres missions et laisser les client se positionner peut-être autrement aussi »* (Extrait d'entretien avec le manager).

Ensuite, il se peut que la concurrence trouve le candidat qui sera engagé par l'entreprise cliente. Comme nous l'avons expliqué, il est possible que le client fasse appel à plusieurs partenaires afin de leur confier le dossier. Dans ce cas, le cabinet de recrutement et sélection ne travaille pas en exclusivité avec l'entreprise cliente. Le risque qu'un concurrent trouve le bon candidat et finalise la mission est donc présent. Néanmoins, le cabinet n'a pas de prise sur cet élément et les recruteurs sont conscients que ce sont les aléas du métier.

En outre, le profil recherché par le client peut être un facteur d'échec. Certaines entreprises désirent engager des candidats avec des compétences très élevées, ce qui est compliqué à trouver. Par exemple, l'entreprise spécialisée dans les solutions e-commerce recherchait des « business analysts ». Cependant, peu de personnes sur le marché de l'emploi possèdent les compétences requises. Par conséquent, le cabinet a mis fin à la mission. *« On a stoppé parce qu'on ne trouvait pas. C'est un profil vraiment compliqué. Personne n'a jamais fait ça ailleurs »* (Extrait d'entretien avec un client).

Enfin, une mission peut ne pas aboutir pour des raisons en lien avec le client. Dans ce cas, les causes d'échec peuvent être diverses : l'entreprise cliente n'a pas le budget et ne souhaite plus recruter, elle n'a plus besoin d'un nouveau collaborateur ou elle trouve un candidat en interne. Un autre élément qui entre considérablement en compte, c'est la réactivité du client et sa procédure de sélection. En effet, les recruteurs ont besoin de recevoir un feedback de la part du client sur les candidatures afin de pouvoir avancer dans le processus. De plus, certaines entreprises clientes décident de faire passer plusieurs entretiens aux candidats ce qui allonge la durée de la procédure et qui augmente le risque de perdre les candidats.

« Il y a certains clients qui trainent pour regarder les CV. Mais nous sans feedback de leur part, on ne sait pas avancer ». « Pour le poste de responsable de projets, les candidats rencontraient uniquement l'administrateur-délégué et c'était dans la boîte. La longueur du processus, ça fait aussi la réussite d'un recrutement. Quand on fait passer une, deux, trois, quatre étapes, on a un mois dans la vue et le candidat a le temps d'aller signer ailleurs » (Extraits d'entretiens avec des recruteurs).

Concernant les critères de sélection, ceux-ci peuvent également être un facteur qui influence l'échec d'une mission. En effet, certains clients établissent parfois un ensemble de critères qui ne sont pas compatibles ensembles. Par exemple, une entreprise cliente du cabinet recherchait une personne avec dix ans d'expérience en marketing pour un salaire de 2000 euros brut. « Ils n'ont toujours pas trouvé, ça fait presque qu'un mois qu'ils cherchent et ils ne trouveront pas parce que ça n'existe pas » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

La mission de « team leader customer service » est en quelque sorte un échec car le candidat qui a été engagé ne convient pas. Celui-ci ne supporte pas la charge de travail et le stress occasionné par sa fonction. Par conséquent, le candidat s'absente régulièrement et l'entreprise cliente souhaite le licencier. Dans ce cas, étant toujours dans la garantie de 6 mois, le cabinet de recrutement et sélection va recommencer le processus afin de retrouver un candidat pour le poste. « Par rapport à cet exemple là, c'est un facteur sur lequel on n'a pas de prise. Effectivement, il pouvait y avoir des points d'attention mais là, on ne pouvait pas savoir que le candidat allait s'absenter. On n'a pas de prise là-dessus » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

Enfin, nous avons également voulu savoir s'il était possible d'anticiper l'échec d'une mission. Ainsi, nous pouvons constater que le manager et les trois recruteurs n'ont pas le même discours. En effet, le manager qui a une fonction plus commerciale, déclare qu'il est impossible de prévoir si une mission aboutira ou non. Pour lui, chaque mission est différente, certaines sont plus compliquées que d'autres mais il n'est pas possible d'estimer la finalité de la demande. « Il y a des missions qu'on sent mieux ou moins bien que d'autres mais ce n'est pas toujours celles qu'on sent mieux qui aboutissent donc ce n'est pas possible de savoir » (Extrait d'entretien avec le manager).

Cependant, du point-de-vue de trois recruteurs, il est possible d'anticiper un échec de mission. En effet, au moment de l'audit, les consultants sentent déjà l'atmosphère du recrutement et peuvent percevoir un client indécis, qui ne sait pas très bien ce qu'il recherche comme profil. « Quand on a des clients qui chipotent, qui ne savent pas quelle formation, quelle expérience parce que ce n'est pas encore déterminé, ça ne va pas le faire. Donc oui, on peut anticiper des missions quand les critères ne sont pas clairs, que le client ne sait pas ce qu'il veut et qu'il n'y a pas de réactivité de sa part » (Extrait d'entretien avec un recruteur).

## DISCUSSION

---

Après avoir décrit notre matériau empirique, nous allons à présent reprendre nos hypothèses énoncées suite aux différentes lectures afin de voir en quoi les résultats de nos entretiens permettent de les confirmer ou de les infirmer. De plus, cette partie du travail sera l'occasion de développer une réflexion sur le jugement dans le processus de recrutement et sélection, et sur la place de la personnalité, du feeling et de la subjectivité dans ce domaine.

### **1. Retour sur les hypothèses**

Hypothèse 1 : « Les entreprises clientes font appel au cabinet de recrutement et sélection pour des raisons de gain de temps et de coûts ».

Une entreprise décide de faire appel à un cabinet de recrutement et sélection afin d'obtenir un service particulier à savoir, une aide dans la recherche d'une nouvelle recrue pour un emploi au sein de sa société. Ainsi, le client et le recruteur en charge de la mission entame une collaboration dans la définition, dans la quête et dans la sélection des meilleurs candidats pour le poste à pourvoir. Ces deux parties vont travailler ensemble durant plusieurs semaines dans un seul objectif : trouver la bonne personne. Cet échange est indispensable pour un bon partenariat entre l'entreprise cliente et le cabinet.

Outre cette volonté d'obtenir un service et une aide, l'entreprise cliente décide de ne pas effectuer elle-même le recrutement dans un souci d'objectivité. En effet, il n'est pas toujours simple pour une société de réaliser un choix objectif et concret. N'importe quel patron est sensible à son entreprise et peut donc être empreint de subjectivité. C'est pourquoi, le client préfère déléguer le recrutement à une entreprise spécialisée dans ce domaine qui réalise quotidiennement ce type de tâche.

De plus, le recours à un cabinet de recrutement et sélection offre différents avantages. Tout d'abord, le recruteur va effectuer un tri des candidatures reçues suite à la parution de l'offre d'emploi. Ce travail permet ainsi de ne proposer au client que les candidats pouvant répondre à ses attentes et ses exigences. Ensuite, le cabinet réalise une évaluation des candidats à travers un test de personnalité et un entretien, ce qui offre la possibilité au client d'avoir un premier avis sur les personnes rencontrées. Ces deux éléments sont les principaux bénéfices recherchés et attendus par l'entreprise cliente.

De ce fait, la première partie de notre hypothèse est confirmée. Toutes les entreprises clientes ont déclaré qu'elles faisaient appel aux services d'un cabinet de recrutement et sélection dans un souci de gain de temps. La procédure étant assez conséquente : rédaction d'une annonce, publication de celle-ci, tri des candidatures reçues, évaluation des candidats,... les clients consacraient beaucoup de

temps à réaliser ces tâches alors que ce n'est pas leur core business<sup>5</sup> et qu'ils doivent se concentrer sur leur activité. De plus, il arrive parfois que le client ait besoin de recruter un candidat rapidement, élément qui l'incite davantage à collaborer avec un cabinet pour gagner un maximum de temps.

Concernant la deuxième partie de notre hypothèse, celle-ci n'est pas confirmée mais nous ne pouvons cependant pas totalement l'infirmier. En effet, confier un recrutement à une société spécialisée coûte de l'argent. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la facture peut dépendre d'un forfait ou du salaire brut annuel du candidat engagé, ce qui peut atteindre des sommes assez importantes. Par conséquent, les entreprises clientes rencontrées nous ont signalé qu'en aucun cas, faire appel à un cabinet de recrutement et sélection offre un avantage financier.

Néanmoins, les clients nous ont relaté que certes, c'est un coût mais que tout est relatif dans la mesure où ils payent un service. Grâce au travail et à l'expertise du cabinet, l'entreprise cliente va engager un candidat qui est, à priori, la bonne personne pour le poste puisqu'il a été évalué par le cabinet et que ce dernier a jugé que le candidat correspondait aux attentes, aux exigences et aux valeurs de l'entreprise. A l'inverse, les clients nous ont précisé qu'engager quelqu'un sans passer par le service du cabinet, c'est engager une personne qui ne conviendra peut-être pas et qui risque de partir. Dans ce cas, c'est beaucoup plus coûteux pour l'entreprise cliente en termes d'investissement personnel, de formations offertes au candidat, etc.

En résumé, notre terrain de recherche nous permet de nuancer les propos des auteurs qui affirmaient que les cabinets de recrutement et sélection offraient des avantages tels que des gains de coûts et de temps. La plupart des cabinets fonctionnant sur le même modèle que celui que nous avons étudié, nous pouvons supposer que toutes les entreprises clientes qui font appel à ce type de service sont du même avis que celles que nous avons interrogées.

Hypothèse 2 : « Les recruteurs et les clients ont recours à des critères tels que la personnalité pour sélectionner et choisir les candidats ».

Actuellement, dans le monde du travail, nous assistons à une opposition entre « hard skills » et « softs skills ». Ces dernières ont été définies dans notre revue de littérature comme des compétences sociales mises en contexte qui seraient de bons indicateurs de la performance professionnelle. De plus, dans le processus de recrutement et sélection, ces qualités sont fortement recherchées et attendues chez les candidats car les « hard skills » c'est-à-dire les compétences techniques (diplômes, certificats,...) ne suffisent plus pour obtenir un emploi.

---

<sup>5</sup> « core business » signifie cœur de métier



A travers ces « soft skills », c'est également la personnalité des candidats qui est analysée. En effet, selon Firoben et Hirsch (2003), la personnalité permet de déterminer le succès ou l'échec d'une personne dans un poste. C'est pourquoi cet élément, difficilement palpable, est devenu indispensable pour occuper une fonction dans une entreprise. Dorénavant, la personnalité est systématiquement évaluée et jugée dans les processus de recrutement et sélection. Quel que soit le niveau du poste, les recruteurs privilégient les caractéristiques personnelles des candidats.

Dans ce travail de recherche, nous avons souhaité interroger à la fois les recruteurs du cabinet étudié mais également les entreprises clientes afin de voir en quoi la personnalité des candidats était importante pour eux. Ainsi, avant même d'aborder le sujet, tous les acteurs nous ont déclaré spontanément que la personnalité était un élément qui entrait considérablement en compte lors de leurs choix et décisions. En effet, le candidat idéal doit s'intégrer dans un environnement de travail et pour qu'il s'y sente bien, il doit avoir des caractéristiques personnelles qui collent avec celles des autres membres de l'organisation.

Du point-de-vue des recruteurs, ils évaluent la personnalité des candidats à travers un test et lors de l'entretien. Pour eux, il est essentiel d'approfondir cet aspect pour pouvoir proposer aux clients des candidatures répondant à ses attentes, notamment en termes de qualités personnelles. La majorité des recruteurs nous a confié qu'il était inutile de présenter des candidats n'ayant pas la personnalité recherchée par le client car celui-ci risquait de les écarter de la procédure.

En ce qui concerne les entreprises clientes, celles-ci nous ont déclaré que la personnalité était l'élément pour lequel elles accordaient une grande importance lors de la rencontre avec les candidats. En effet, au moment du face à face, le client vérifie l'adéquation entre la personne et l'entreprise. Un des clients nous a d'ailleurs expliqué qu'entre deux candidats avec des compétences semblables, c'est la personnalité qui fait la différence.

Grâce à ce travail de recherche, nous avons pu analyser dix missions qui ont été confiées au cabinet de recrutement et sélection. Nous avons tenté de prendre différents profils de poste pour ainsi les comparer et pouvoir en dégager les tendances et les singularités. Il a été découvert que pour des fonctions « techniques » telles que technico-commercial, comptable, électromécanicien,... il était d'abord nécessaire d'avoir des compétences spécifiques et qu'ensuite, la personnalité jouait un rôle dans le choix du candidat final. A l'inverse, pour des postes administratif ou commercial, la personnalité est un élément indispensable dès le début de la procédure puisqu'il faut posséder certaines compétences sociales (soft skills) pour être un bon candidat.

En conclusion, grâce à notre démarche, nous pouvons constater que la personnalité des candidats intervient dans toutes les situations de recrutement et sélection, quel que soit le profil recherché. Néanmoins, cet élément varie selon un « curseur » qui se déplace en fonction de la nature du poste. Par conséquent, l'influence de la personnalité des candidats dans le processus est variable car elle n'opère pas de la même manière dans tous les cas de figure.

## **2. Réflexion sur le jugement dans le processus de recrutement et sélection**

Nous souhaitons maintenant entamer une réflexion sur le jugement dans le processus de recrutement et sélection, et plus spécifiquement développer l'influence de trois éléments : le feeling et la subjectivité des recruteurs ainsi que la personnalité des candidats. Ces concepts ont été abordés dans notre revue de littérature et dans notre partie empirique. Par conséquent, dans cette partie du travail, nous allons tenter d'articuler les informations récoltées autour de ces trois éléments. Les ouvrages « Façons de recruter » et « Les embarras des recruteurs » nous ont guidé dans notre réflexion.

### **2.1. La place du feeling et de la subjectivité**

Comme nous l'avons détaillé dans la revue de littérature, Eymard-Duvernay et Marchal (1997) proposent quatre régimes d'action des recruteurs (institution, marché, réseau et interaction) qui constituent différentes façons de juger les candidats. En effet, lorsqu'il diffuse une annonce, le consultant prospecte le marché dans le but de recevoir un maximum de candidatures. Au moment de trier les CV, il effectue son choix sur base de règles telles que les qualifications et les diplômes. A l'inverse, le recruteur peut s'appuyer sur son réseau de relations afin de recruter une personne. Enfin, lors du face à face, c'est son intuition qui influence le jugement porté sur le candidat.

Lors de notre stage, nous avons pu observer que le moment du face à face entre consultant et candidat était très important. En effet, aucun recrutement ne se réalise sans un entretien car c'est au cours du face à face que les recruteurs peuvent réellement évaluer les candidats. Lors de la rencontre, recruteur et recruté créent des relations interpersonnelles grâce à des échanges d'informations sur le parcours et les compétences du candidat. Le consultant perçoit les singularités de son interlocuteur et interprète les données reçues afin de forger son jugement.

Les trois recruteurs que nous avons côtoyés durant trois mois ont tous montré que c'est au moment du face à face qu'ils se font vraiment une idée sur le candidat. A la fin de chaque entretien, le consultant discute avec ses collègues et explique comment il a perçu et senti le candidat, comment celui-ci s'est comporté et l'impression qu'il en ressort. Tous ces éléments montrent à quel point le recruteur accorde une importance à la perception et au ressenti qui guideront son jugement et son choix. Cependant, nous pourrions nous demander si l'intuition n'éloigne pas le jugement de la réalité.

C'est pourquoi, dans le cabinet de recrutement et sélection que nous avons étudié, deux évaluateurs coexistent : le recruteur et les testings. L'utilisation de test, notamment de personnalité, sert principalement à mesurer objectivement les compétences détenues par les candidats pour les classer et ainsi leur attribuer le poste correspondant à leur profil d'aptitudes. Le but de ces outils est également de tenter de contrer la subjectivité de l'évaluateur. Néanmoins, nos observations nous ont permis de rendre compte du poids de l'entretien et de la subjectivité.

En effet, tous les recruteurs que nous avons interrogés nous ont signalé qu'en aucun cas, ils écartent un candidat qui présente des « mauvais » résultats aux différents tests et plus spécifiquement au test de personnalité. Selon eux, il faut toujours confronter le candidat à ses résultats pour voir comment la personne se défend et si elle est sincère. C'est donc l'entretien qui va révéler la « vraie » personnalité du candidat. Par conséquent, la subjectivité opère en tout premier lieu comme un critère lors de la rencontre. Les perceptions des recruteurs jouent un rôle important dans la mesure où il n'est pas toujours facile de rendre compte des choses par le langage. Dans ce cas, les recruteurs privilégient davantage leur feeling et leur intuition.

Du côté des entreprises clientes, le feeling est également favorisé dans le choix du candidat final. En effet, tous les clients rencontrés nous ont affirmé que cet élément entre en compte lors de leur décision. De plus, les recruteurs nous ont confié qu'il arrive parfois que le client privilégie un candidat qui n'a pas toutes les compétences requises s'il sent que ça va matcher avec lui. Encore une fois, l'intuition et le ressenti interviennent dans la prise de décision. Cette situation peut s'expliquer par le fait que le client qui effectue le choix va travailler avec le candidat qu'il sélectionne et qu'il est donc préférable de choisir une personne avec qui il a des affinités.

En outre, la prise de références chez les anciens employeurs du candidat constitue également une composante qui peut influencer le choix des clients. En effet, ceux-ci nous ont confirmé qu'ils accordaient de l'importance aux avis émis à l'égard des candidats car ils permettent d'obtenir des indications sur la manière de fonctionner des personnes. Cependant, cet élément repose à nouveau sur de la subjectivité. Nous nous demandons donc en quoi la prise de références est pertinente puisqu'elle relève d'un sentiment et d'une appréciation.

En résumé, nous pouvons constater que des « critères » davantage subjectifs tels que l'intuition, le feeling, le ressenti, la perception,... émergent au moment de l'entretien et que ceux-ci font le poids face aux critères objectifs de qualifications et de compétences. Les caractéristiques personnelles des recruteurs, des clients et des candidats entrent en jeu au moment du face à face et conditionnent ainsi le processus de recrutement et sélection.

## 2.2. La place de la personnalité

Comme nous l'avons vu, la personnalité des candidats entre considérablement en compte lors d'un recrutement. En effet, recruteurs et clients accordent une grande importance à cet élément qui influence leurs décisions lors de la sélection du candidat idéal. La principale justification d'avoir recours à ce critère, c'est que la personne choisie va devoir s'intégrer dans un environnement de travail et dans une équipe, ce qui nécessite de posséder certaines caractéristiques ou qualités personnelles. Néanmoins, les questions que nous nous posons sont les suivantes : Qu'est-ce que la personnalité ? Quelles sont les compétences personnelles, humaines et comportementales idéales ?

Allport (1937 cité par Hogan, De Fruyt et Rolland, 2006, p. 246) définit la personnalité des individus comme « l'organisation dynamique des traits qui détermine l'adaptation unique d'une personne à son environnement ». En résumé, « les traits de personnalité sont des dimensions décrivant des différences individuelles dans les tendances à manifester des patterns cohérents et systématiques de pensées, d'émotions et d'actions et peuvent être considérés comme les styles émotionnels, interpersonnels, expérientiels, attitudinaux et motivationnels d'une personne » (Hogan, De Fruyt et Rolland, 2006, p. 246).

Grâce à plusieurs années de recherche, une taxonomie des traits de la personnalité a pu être créée. Il s'agit des « Big Five ». Ce modèle peut « se résumer en cinq facteurs repliables connus sous le nom de OCEAN de la personnalité, moyen mnémotechnique pour E (Extraversion, Energie, Enthousiasme) ; A (Agréabilité, Altruisme, Affection) ; C (Conscience, Contrôle, Contrainte) ; N (Emotions Négatives, Névrosisme, Nervosité) ; O (Ouverture, Originalité, Ouverture d'esprit) » (Plaisant, Guertault, Courtois, Réveillère, Mendelsohn et John, 2010, p. 481).

De plus, plusieurs études mentionnent l'existence d'un profil de personnalité de l'employé idéal. En effet, pour réussir professionnellement, il faut faire preuve d'organisation, de rigueur, d'esprit d'initiative, d'adaptabilité, d'autonomie et d'ouverture d'esprit. Le candidat parfait doit également être consciencieux, dynamique, à l'écoute et avoir le sens relationnel et communicationnel. Ces différentes qualités jouent un rôle non seulement dans l'évaluation des candidats mais aussi lors de la définition des compétences requises pour le poste à pourvoir (Laberon et Vonthron, 2008).

Comme nous l'avons déjà expliqué, le cabinet de recrutement et sélection étudié utilise un test dans le but d'évaluer la personnalité des candidats. Nous pouvons constater que ce test mesure à la fois les « Big Five » ainsi que les différentes caractéristiques citées ci-dessus. Par conséquent, les variables du profil du candidat idéal sont identiques à celles testées par le logiciel du cabinet. Un exemple de ce test de personnalité est présenté en annexe de ce travail.

En outre, Bellier-Michel (1998 cité par Laberon et Vonthron, 2008) précise que les caractéristiques de la personnalité des candidats seraient un critère prédominant dans le recrutement et la sélection professionnelle. Quel que soit le poste à pourvoir, les postulants doivent avant tout répondre aux exigences des employeurs (Descamps, Priou et Dangler, 1989 cités par Laberon et Vonthron, 2008). En effet, comme nous l'avons vu dans notre partie empirique, la personnalité des candidats constitue un critère de sélection pour les recruteurs ainsi que pour les clients. Les uns comme les autres évaluent et jugent les candidats sur base de leurs qualités personnelles, peu importe le niveau et le type de fonctions (commerciales, administratives, techniques, etc).

Néanmoins, comme nous l'avons nuancé dans notre deuxième hypothèse, le recours à la personnalité des postulants varie selon la nature du poste. Cette observation peut s'expliquer par le type de métiers (en pénurie ou en abondance). Lorsqu'un employeur recrute une personne pour occuper une fonction « technique », il recherche en priorité des compétences. Face à des métiers en pénurie, recruteur et client tentent de trouver avant tout les bons techniciens car ce sont des experts rares. Si plusieurs candidats détiennent les compétences requises, alors l'employeur pourra effectuer son choix sur base de la personnalité des personnes qu'il rencontre.

A l'inverse, pour des fonctions telles que commercial ou assistant administratif, il est surtout nécessaire de détenir des attributs particuliers. En effet, sur le marché du travail, beaucoup de candidats peuvent se prévaloir des compétences recherchées pour occuper ces métiers. Par conséquent, face à cette abondance de profils, le recruteur et le client privilégient en premier lieu les soft skills des postulants afin de trouver la « perle rare ». Ainsi, comme nous l'avons illustré précédemment avec un exemple concret du cabinet (tri des candidatures sur base de l'orthographe), un marché du travail déséquilibré conduit les recruteurs à activer des critères qui permettent de procéder économiquement à un tri et à une sélection de masse (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

Mais pourquoi la personnalité entre-t-elle en compte lors d'un recrutement ? Une des raisons qui est souvent relatée, c'est la nécessité d'une adéquation entre l'entreprise et le candidat engagé. Cette recherche d'appariement opère dès le moment de la définition du profil de poste. En effet, dans les annonces, la culture et les valeurs de l'entreprise ainsi que la personnalité du candidat idéal attendu sont détaillées. « La qualification technique des cadres semble moins importer que leur personnalité et leur capital social pour obtenir leur adhésion aux valeurs de l'entreprise » (Lazuech, 2000 cité par Marchal et Rieucou, 2010, p. 77). Le but est de trouver un candidat qui correspond à la philosophie de l'entreprise car une personne qui se sent bien dans son environnement de travail est plus performante et elle est davantage susceptible de rester au sein de la société.

Pour finir, nous nous demandons comment les recruteurs et les clients choisissent les candidats en fonction de leur personnalité. Comme nous l'avons mentionné dans la partie empirique, la majorité des consultants proposent aux entreprises clientes des candidats possédant les caractéristiques personnelles attendues. Si le recruteur sélectionne des personnes qui ne correspondent pas aux exigences du mandataire, celui-ci risque de ne pas engager un candidat et par conséquent, la mission ne pourra pas être clôturée avec succès. Ainsi, c'est au moment de l'entretien que le recruteur va analyser les points de convergences entre le candidat et le client. L'évaluation réalisée par le consultant permet de rendre compte de la possibilité d'adéquation entre les personnalités des deux acteurs. Nous pouvons donc constater que les recruteurs ont tendance à choisir des candidats qui présentent des attributs semblables aux clients et non des personnalités proches d'eux-mêmes.

Cependant, du point-de-vue des entreprises clientes, une certaine proximité de personnalité apparaît entre le recruté et le client. Comme nous l'avons expliqué précédemment, le choix du candidat final est souvent réalisé par le supérieur hiérarchique ou le responsable du département du futur collaborateur. Dans ce cas, la personne qui effectue la sélection va davantage favoriser les candidats présentant des traits de personnalité qui lui correspondent car il est préférable de recruter son semblable afin de limiter les incertitudes. En tant qu'évaluateur, le client va se sentir proche des personnes ayant un passé, un projet ou des activités qui rejoignent ses préoccupations (Marchal, 2015). Mais pourquoi choisir un candidat avec la même personnalité ? Parce qu'un employé et son supérieur hiérarchique collaborent ensemble quotidiennement et qu'il est plus agréable de travailler avec des personnes qui partagent les mêmes caractéristiques.

### **3. Prolongation de la recherche**

Pour terminer cette partie de discussion, nous souhaitons mettre en évidence quelques pistes pour des futures recherches sur le sujet. Après avoir réalisé des lectures ainsi que des entretiens, et compte tenu de nos observations sur le terrain, nous nous posons la question suivante : La personnalité est-elle un critère de discrimination ? Une étude plus approfondie sur ce thème permettrait d'apporter des éléments de réponse afin de comprendre si ce critère est légitime.

De plus, nous nous demandons dans quelle mesure la personnalité est-elle un bon prédicteur de la performance professionnelle puisqu'elle peut changer, évoluer et varier selon les situations ? C'est pourquoi une recherche sur base d'entretiens semi-directifs mais aussi d'observations dans diverses entreprises pourrait être intéressante afin de déterminer en quoi cet élément favorise ou non les résultats ainsi que le succès au travail.

## CONCLUSION

---

Ce travail de mémoire a été l'occasion pour nous d'effectuer une analyse plus approfondie d'une thématique observée durant notre stage à savoir, l'influence de la personnalité des candidats dans la prise de décision lors d'un recrutement. Ainsi, nous avons formulé une question de recherche qui nous a guidé tout au long de ce travail : « Comment se construit le jugement des recruteurs sur les candidats et quels sont les critères de sélection mobilisés ? ».

Nous avons choisi comme terrain notre lieu de stage, un cabinet spécialisé en recrutement et sélection. Après avoir travaillé pendant trois mois au sein de cette société, il nous a paru intéressant d'utiliser cette expérience au profit de notre projet de mémoire. Avoir été plongée au quotidien dans cette entreprise nous a permis d'en apprendre davantage sur l'organisation et la culture de travail, sur les relations entre les acteurs, sur les modes de fonctionnement,... Nous avons également eu la chance de suivre deux missions dans leur intégralité, ce qui est une richesse pour notre travail.

A travers ce mémoire, nous avons décidé de mettre en évidence le processus de recrutement et sélection ainsi que les critères qui émergent tout au long de la procédure. Pour se faire, nous avons sélectionné dix missions qui ont été confiées au cabinet. Nous avons tenté de choisir différents types de profils recherchés (commercial, comptable, administratif, technique,...) afin d'en dégager les éventuelles convergences et divergences. Ainsi, ces dix missions nous ont servi d'exemples concrets afin d'illustrer nos propos et nos découvertes.

Dans le but d'apporter un nouveau regard sur les critères de sélection, nous avons souhaité interroger les recruteurs du cabinet mais également des clients. En effet, la majorité des recherches sur ce sujet se concentre sur le choix effectué par les consultants. Cependant, une procédure ne prend fin que lorsque le client décide d'engager un candidat. Dans ce fait, nous avons contacté des entreprises clientes qui ont mandaté le cabinet afin de comprendre comment le client procède au choix final et sur quels critères il se base. Par conséquent, notre travail repose sur des entretiens réalisés avec ces deux parties. Il a également été alimenté par des observations menées durant notre stage.

Suite à notre rencontre avec les acteurs du terrain, nous avons pu apporter des éléments de réponse concernant notre question de recherche. En effet, tout au long de la mission, le recruteur est guidé par les critères émis par le client. S'agissant de profils qualifiés, ce dernier formule tout d'abord des critères objectifs de diplômes, de qualifications, de compétences, ce qui aide le consultant à effectuer un premier tri des candidatures reçues. Ensuite, c'est au tour des critères plus subjectifs (personnalité, attitudes, aptitudes,...) d'intervenir dans le processus afin de départager les candidats.

Nous avons pu constater que les recruteurs respectent les demandes énoncées par les entreprises clientes. Le seul but étant de conclure la mission, les consultants appliquent les exigences du mandataire, même s'ils leur arrivent parfois de ne pas être en accord. Si le recruteur va à l'encontre du client, il risque de perdre sa confiance et comme nous l'avons vu, la relation entre ces deux parties est essentielle au bon fonctionnement d'une mission. De plus, il est important pour le cabinet d'entretenir le lien avec ses clients afin que ceux-ci lui confient à nouveau des missions.

En ce qui concerne les entreprises clientes, leur objectif premier est de trouver la bonne personne c'est-à-dire celle qui va rester au sein de l'entreprise et qui va contribuer à son développement. C'est pour cette raison que le client a recours à des critères subjectifs pour vérifier que le candidat est en accord avec la culture de l'entreprise et qu'il s'y sentira bien. Ainsi, comme nous avons pu le découvrir, le candidat idéal est celui qui possède les compétences requises pour le poste mais surtout celui qui partage les valeurs de l'entreprise et qui a une proximité de personnalité avec la personne qui réalise le choix final. Par conséquent, ce constat nous permet d'expliquer l'importance du feeling dans le processus de recrutement et sélection, élément difficilement définissable et palpable.



## BIBLIOGRAPHIE

---

- **Mémoire :**

LACHKAR Abderrahman, *Comment Kelly Sélection peut répondre aux exigences des entreprises en terme de recrutement permanent ?*, Institut d'Etudes Sociales, Université des Sciences Sociales de Grenoble, France, 2008, pp. 1-75

- **@GRH – Actes des congrès :**

BANGERTER Adrian et ROULIN Nicolas, *La littérature de conseils : source de croyances populaires sur la relation recruteur-candidat lors de l'entretien de sélection ?*, Institut de Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Neuchâtel, Suisse, 2009, pp. 1-20

CECCARELLI Agnès, *Contribution de la sociologie à la GRH, un autre regard sur les pratiques de recrutement : une analyse critique de l'entretien de recrutement*, ICN Business School, 2012, pp. 1-19

- **Articles scientifiques :**

BERNAUD Jean-Luc, 2012, « Recrutement et évaluation du personnel », in BERNAUD Jean-Luc et LEMOINE Claude (dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, pp. 101-142

BESSY Christian, 1997, « Cabinets de recrutement et formes d'intermédiations sur le marché du travail », in BESSY Christian et EYMARD-DUVERNAY François (dir.), *Les intermédiaires du marché du travail*, Presse universitaire de France, Paris, pp. 103-141

BESSY Christian et DE LARQUIER Guillemette, 2009, « Spécialisation et efficacité des intermédiaires du placement », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n°113, pp. 1-43

BESSY Christian et MARCHAL Emmanuelle, 2009, « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements », *Revue Française de Socio-Economie*, n°3, pp. 121-146

BOUDES Thierry, CADIN Loïc et PRALONG Jean, 2009, « Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires » ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 98, pp. 66-77

DE LARQUIER Guillemette et MARCHAL Emmanuelle, 2008, « Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements », *Centre d'études de l'emploi*, n°109, pp. 1-38

DE LARQUIER Guillemette et MARCHAL Emmanuelle, 2012, « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », in EYMARD-DUVERNAY François (dir.), *Épreuves d'évaluation et chômage*, Octarès Editions, Toulouse, pp. 47-77

DE LARQUIER Guillemette et MONCHATRE Sylvie, 2014, « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, pp. 41-49

DESRUMAUX Pascale et POHL Sabine, 2014, « Juger la recrutabilité des candidats : quels effets de l'apparence et des aptitudes en fonction des types de postes ? », *Psychologie française*, pp 1-16

EYMARD-DUVERNAY François et MARCHAL Emmanuelle, 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, n°42, pp. 411-432

FAULX Daniel et PETERS Stéphanie, 2011, « Evaluer les compétences sociales : une nécessité pour les organisations, un défi pour les organismes de formation », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 16, pp. 1-15

FIROBEN Laurence et HIRSCH Catherine, 2003, « Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutements », *Revue Economique et Sociale*, n°4, pp. 127-133

GARNER-MOYER Hélène, 2001, « Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? », *Humanisme et Entreprise*, n° 303, pp. 57-72

GAUTIÉ Jérôme, GODECHOT Olivier et SORIGNET Pierre-Emmanuel, 2005, « Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail : les cabinets de chasseurs de têtes », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi*, n°38, pp. 1-22

GHIRARDELLO Ariane, 2005, « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°56, pp. 36-48

HOGAN Robert, DE FRUYT Filip et ROLLAND Jean-Pierre, 2006, « Validité et intérêt des méthodes d'évaluation de la personnalité à des fins de sélection : une perspective de psychologie appliquée aux problématiques des entreprises », *Psychologie française*, n°51, pp. 245-264

LABERON Sonia et BRUCHON-SCHWEITZER Marilou, 2009, « Les pratiques d'évaluation utilisées dans les structures de conseil en recrutement : quelques déterminants », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 15, n° 2, pp. 111-136

LABERON Sonia, LAGABRIELLE Christine et VONTHRON Anne-Marie, 2005, « Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences », *Psychologie du travail et des organisations*, n°11, pp. 3-14

LABERON Sonia et VONTHRON Anne-Marie, 2008, « Les profils recherchés et rejetés par des recruteurs professionnels en France », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 14, n°3, pp. 238-256

LHUILIER Dominique, 2006, « Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 12, pp. 91-103

MARCHAL Emmanuelle, 1999, « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, n° 78, pp. 41-51

MARCHAL Emmanuelle et RIEUCAU Géraldine, 2006, « Les a priori de la sélection professionnelle: une approche comparative », in EYMARD-DUVERNAY François (dir.), *L'économie des conventions : méthodes et résultats*, Tome 2 : Développements, La Découverte, pp. 93-110

MARCHAL Emmanuelle et RIEUCAU Géraldine, 2009, « Formes d'intermédiation et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations », *Economies et Sociétés*, série Socio-Economie du travail, n°30, pp. 3-26

PLAISANT Odile, GUERTAULT Julien, COURTOIS Robert, REVEILLERE Christian, MENDELSON G.A et JOHN Oliver .P, 2010, « Histoire des « Big Five » : OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité », *Annales Médico-Psychologiques*, n°168, pp. 481-486

WITORSKI Richard, 1998, « De la fabrication des compétences », *Documentation française*, n°135, pp. 1-15

- **Ouvrages :**

EYMARD-DUVERNAY François et MARCHAL Emmanuelle, 1997, *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris, 235p.

MARCHAL Emmanuelle, 2015, *Les embarras des recruteurs : Enquête sur le marché du travail*, Editions EHESS, 271p.

MARCHAL Emmanuelle et RIEUCAU Géraldine, 2010, *Le recrutement*, La Découverte, Paris, 124p.

QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 256p.

- **Article de presse :**

RADJA Ivan, 2007, « Les « soft skills » changent l'air du bureau », *Le Matin Dimanche*

- **Site Internet :**

SUCCESS & CAREER, Les softs skills, <http://www.success-and-career.ch/conseils/soft-skills>

# ANNEXES

---

## ANNEXE 1 : guide d'entretien « clients »

- Recours à un cabinet de recrutement et sélection :
  - contexte du recrutement + raison
  - pourquoi faire appel à un cabinet ?
  - avantages ? (coûts, temps)
  - besoin profil ?
  - attentes par rapport au cabinet ?
  - pourquoi pas autre cabinet ?
  - recrutement en interne ? réseau ?
  - durée procédure
  
- Quels critères, profils recherchés :
  - qualifications : diplômes, expériences,...
  - aptitudes : compétences,...
  - réseau : relations, réputations, références...
  - face à face : intuition, feeling, personnalité,...
  - poids des différents critères ?
  
- Relation client/recruteur :
  - attentes vis à vis du consultant
  - contacts avec consultant
  - écart entre attentes et candidats présentés
  - jeux (ré)ajustement
  - difficulté à trouver des candidats ? pourquoi ?
  - importance de travailler avec le même cabinet/recruteur ? pourquoi ?
  
- Choix final :
  - déroulement rencontre avec candidats (qui, comment, outils,...)
  - basé sur quels critères ?
  - influence personnalité, soft skills
  - avis du recruteur pris en compte ?
  - fin de la procédure ? (candidat idéal ?)
  - bilan d'intégration
  - échec d'une mission ? pourquoi ? exemple ?

## **ANNEXE 2 : guide d'entretien « recruteurs »**

- Critères de sélection :

→ Poids des différents critères ? Sur quoi le recruteur met l'accent ?

- audit (déroulement, informations récoltées)
- codification de la demande
- comment sélectionner/trier les CV ?
- entretien avec candidats + présentation candidats au client

- Choix des candidats :

- influence personnalité du recruteur/du client
- proposition de candidats différents ? sur quel aspects ?
- refus préscreen : pourquoi ?
- test mauvais mais entretien bon, que faire ?

- Relation avec client :

- contacts (fréquence, à quel propos,...)
- moments de (ré)ajustement
- connaissance du client → avantages ?
- facteurs d'échec ? exemples ?
- comment anticiper une mauvaise mission ?

- Echanges entre recruteurs :

- à quels moments ?
- en quoi c'est important ?
- à quel sujet ? sur quels éléments ?
- réunion hebdomadaire : objectif, déroulement, échanges,...
- disposition des locaux (avantages/inconvénients)

## **Questions spécifiques pour les responsables (chef + manager) :**

- Procédure et missions :

- différents types de contrats ? coûts ? avantages ? garantie ?
- travail en exclusivité ou non ? pourquoi ?
- procédure de recrutement : pas short list ? pourquoi ? avantages ?
- comment répartir les missions entre recruteurs ? sur base de quoi ?
- même recruteur pour même client ? pourquoi ?
- échange des missions entre recruteurs ? pourquoi ? quand ? avantages ?

- Relation avec client :

- comment fidéliser client ?
- connaissance du client → avantages
- échec de mission ? pourquoi ? facteurs ? exemple ?
- comment anticiper « mauvaise » mission ?

### ANNEXE 3 : exemple test de personnalité

#### BFAC PLUS\_S 1

##### Big Five

<b>Agr</b>	Peu agréable	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Agréable
<b>Ext</b>	Introversi(e)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Extraversi(e)
<b>Csc</b>	Peu consciencieux(-se)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Consciencieux(-se)
<b>Stb</b>	Sensible, fragile	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Stable, équilibré(e), garde son sang-froid
<b>Ope</b>	Conventionnel(le), intérêts restreints	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Ouvvert(e) d'esprit

##### Aspects

<b>AHI</b>	N'aide pas rapidement les autres	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Serviable, altruiste
<b>ASu</b>	Rigide, strict(e)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Souple, compréhensif(ve), tolérant(e)
<b>EDo</b>	Accepte de se laisser diriger par les autres, n'a pas la volonté de diriger	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Dominant(e), veut exercer du leadership, autoritaire
<b>EDy</b>	Passi(-ve), tranquille, prend peu d'initiatives	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Energique, actif(-ve), entreprenant(e), va de l'avant
<b>ELi</b>	Sérieux(-se), pessimiste, réservé(e)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Plein(e) d'entrain, de vie, spontané(e)
<b>CDe</b>	Peu dévoué(e), prend ses aises, moins persévérant(e)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Dévoué(e) au travail, zélé(e), persévérant(e)
<b>CPt</b>	Désordonné(e), peu soigneux(-se), brouillon	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Précis(e), ponctuel(le), ordonné(e), soigneux(-se)
<b>SEt</b>	Sensible émotionnellement, sautes d'humeur, vite nerveux(-se)	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Reste d'humeur égale, décontracté(e), serein(e), maîtrise ses émotions
<b>SSa</b>	Manque de confiance en soi, hésite	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Fait preuve de confiance en soi, prend facilement ses décisions, ose prendre des risques
<b>OCr</b>	Peu d'idées originales, s'en tient aux habitudes	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Pensée créative, imagination, idées originales
<b>OCt</b>	Adhère aux idées toutes faites, se forge peu sa propre opinion	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Critique, veut connaître les tenants et aboutissants, a sa propre opinion
<b>OWi</b>	Ne porte d'intérêt qu'à son environnement habituel, s'intéresse à peu de choses	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Intérêts larges et variés, se tient bien informé, s'intéresse à la culture

##### Contrôle

<b>SDE</b>	Désirabilité sociale Bas	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	Elevé
------------	--------------------------	---------------------	-------

***Bfac plus S : Description des résultats et aide à l'interprétation***

<b>Remarques générales</b>	<b>Mesures de contrôle</b>
<p><b>5 traits caractéristiques</b>                      Le Bfac Plus S© mesure les 5 traits fondamentaux de la personnalité : Agréable, Extraverti(e), Conscientieux(se), Stable émotionnellement et Ouvert(e) d'esprit.</p> <p>Il existe également des échelles aspectuelles pour chacun de ces 5 traits fondamentaux. Le questionnaire contient une échelle de consistance et une échelle de désirabilité sociale.</p> <p><b>Interprétation</b>                      Les scores normés obtenus dépendent du groupe de référence choisi : ©GEN - (2013) Stanine, België (Frans). Lorsque quelqu'un a un score normé faible, cela veut donc dire que, par rapport aux autres de ce groupe, il a moins souvent choisi les adjectifs du trait en question. Pour interpréter les scores, il est conseillé de vérifier d'abord que les résultats des échelles aspectuelles d'un même trait soient suffisamment proches. Lorsque c'est le cas, l'interprétation peut se reposer avant tout sur l'interprétation des échelles principales. Dans le cas contraire, les échelles aspectuelles peuvent recevoir davantage d'attention.</p> <p>Le Bfac Plus S© est un questionnaire à choix forcé. Pour chaque question, les candidats doivent choisir parmi 5 adjectifs celui qui leur correspond le mieux et celui qui leur correspond le moins. Il est donc impossible d'obtenir des résultats élevés pour tous les traits. Pour interpréter, il est conseillé de regarder d'abord les scores plus élevés. Il faut ensuite faire attention à la désirabilité sociale, à la consistance et au temps de testing.</p> <p>Un profil de personnalité n'est pas bon ou mauvais en soi. Le profil recherché doit être mis en relation avec les caractéristiques de la fonction à pourvoir (le poste, la culture de la société, l'équipe, etc.).</p>	<p><b>Désirabilité sociale</b>                      Cette échelle évalue dans quelle mesure le candidat/la candidate opte pour des réponses qui sont très souvent choisies. Plus le score est élevé, plus il/elle essaye de se faire bien voir par les autres, et en particulier par le consultant. Plus le score est faible, moins il/elle se décrit de manière conventionnelle.</p> <p><i>Le score normé de "désirabilité sociale" est de 5, ce qui correspond à la moyenne.</i></p> <p><b>Consistance</b>                      Cinq items (avec deux réponses) sont répétés afin d'évaluer la consistance des choix de réponses du candidat/de la candidate. Un score brut de 10 signifie qu'il/elle a répondu de manière très consistante. Un score brut inférieur à 4 signifie soit qu'il/elle a répondu au hasard, soit qu'il/elle ne se connaît pas bien.</p> <p><i>Le score brut de "consistance" est de 6, ce qui est une consistance suffisante.</i></p> <p><b>Le temps de testing</b>                      Le temps moyen est de 12 minutes. Si quelqu'un a répondu trop vite (moins que 6 minutes) ou trop lentement (plus que 20 minutes), il est utile d'en vérifier la raison. Quelqu'un qui a été vite peut ne pas avoir répondu sérieusement. Quelqu'un qui répond trop lentement peut être incertain, ne pas bien se connaître ou chercher quelle réponse conviendrait le mieux (par exemple en lien avec un poste à pourvoir).</p> <p><i>Le temps du testing est d'approximativement 17 minutes.</i></p>

## Scores normés du candidat/de la candidate

<b>Agréable</b>	<b>4</b>
Serviable	4
Souple	3

<b>Extraverti(e)</b>	<b>5</b>
Joyeux(se)	4
Dynamique	7
Dominant(e)	8

<b>Conscientieux(s e)</b>	<b>5</b>
Précis(e)	4
Dévoué(e)	5

<b>Stable</b>	<b>7</b>
D'humeur égale	6
Sûr(e) de soi	8

<b>Ouvert(e)</b>	<b>5</b>
Créatif(ve)	4
Critique	7
Intérêt étendu	5

## Description des résultats

<b>Agréable : définition</b>	<b>Résultats</b>
<p><b>Aspects : Serviable, Souple</b></p> <p>Typiquement, les personnes agréables ont une attitude altruiste, sont indulgentes, cordiales, ont un esprit de coopération, font preuve d'empathie et de compréhension.</p> <p>Les personnes agréables se montrent souples avec les autres. Elles sont attentives à leurs besoins et en tiennent compte dans leur comportement. Elles acceptent les autres comme ils sont et leur témoignent du respect. Elles sont attentionnées et courtoises. Elles accordent volontiers leur confiance.</p>	<p>Le candidat/La candidate a obtenu les résultats suivants :</p> <p>Agréable : dans la moyenne inférieure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Serviable : dans la moyenne inférieure</li> <li>· Souple : en dessous de la moyenne</li> </ul> <p><i>L'aspect "serviable" renvoie au fait de vouloir aider activement les autres. L'aspect "souple" désigne davantage le côté accommodant, compréhensif et indulgent du trait "agréable". Le premier aspect a un caractère plus "actif" que le second.</i></p>

<b>Extraverti(e) : définition</b>	<b>Résultats</b>
<p><b>Aspects : Joyeux(se), Dynamique, Dominant(e)</b></p> <p>Typiquement, les personnes extraverties dirigent leur attention vers leur environnement extérieur. Elles nouent facilement des contacts. Beaucoup sont communicatives et bavardes. Elles réagissent de manière spontanée et alerte aux situations et elles recherchent à être stimulées.</p>	<p>Le candidat/La candidate a obtenu les résultats suivants :</p> <p>Extraverti(e) : dans la moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Joyeux(se) : dans la moyenne inférieure</li> <li>· Dynamique : au dessus de la moyenne</li> <li>· Dominant(e) : très élevé</li> </ul> <p><i>Les personnes vives sont communicatives, elles réagissent vite dans une conversation. L'aspect "joyeux(se)" désigne également une</i></p>



<p>L'énergie orientée vers l'extérieur de l'extraverti peut également se traduire par un comportement proactif, orienté résultat et plein d'initiatives. Les extravertis ont parfois besoin de pression pour donner le meilleur d'eux-mêmes. La recherche d'influence ou de pouvoir peut également être un moyen pour eux d'extérioriser leur énergie.</p>	<p><i>attitude joyeuse, gaie et optimiste. L'aspect "dynamique" se réfère à une attitude énergique, proactive, orientée résultat et pleine d'initiatives. L'aspect "dominant" renvoie au fait de vouloir exercer de l'influence et du leadership. Les personnes dominantes peuvent être dures et exigeantes avec les autres.</i></p>
--	--

<b>Conscientieux(se) : définition</b>	<b>Résultats</b>
<p><b>Aspects : Précis(e), Dévoué(e)</b></p> <p>Typiquement, les personnes consciencieuses travaillent de façon réfléchie (ordonnée, méthodique, prudente) et sont rigoureuses. Elles sont appliquées et fidèles à l'autorité. Certaines sont fortement orientées vers la qualité. Beaucoup sont intègres et dignes de confiance.</p> <p>Les personnes consciencieuses tentent de suivre les directives. Elles ont le sens des normes et assument leurs responsabilités.</p>	<p>Le candidat/La candidate a obtenu les résultats suivants :</p> <p>Conscientieux(se) : dans la moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Précis(e) : dans la moyenne inférieure</li> <li>· Dévoué(e) : dans la moyenne</li> </ul> <p><i>L'aspect "précis(e)" désigne plus particulièrement une attitude soigneuse, méticuleuse, ordonnée ainsi qu'un goût pour le détail. L'aspect "dévoué(e)" inclut le fait d'avoir le sens du devoir, d'être travailleur et impliqué dans son travail.</i></p>

<b>Stable émotionnellement : définition</b>	<b>Résultats</b>
<p><b>Aspects : D'humeur égale/versatile, Sûr(e) de soi/Incertain(e)</b></p> <p>Typiquement, les personnes stables savent gérer leurs émotions. Elles sont calmes et ne se font pas inutilement du souci. Elles sont capables de supporter des contacts sociaux désagréables, elles ne s'irritent pas vite et ne se mettent pas facilement en colère. Dans de rares cas, un haut score peut également révéler une insensibilité aux émotions.</p> <p>La stabilité émotionnelle peut se manifester par une confiance en soi. Celle-ci facilite la prise de décision dans des circonstances difficiles et permet de mieux faire face au stress.</p>	<p>Le candidat/La candidate a obtenu les résultats suivants :</p> <p>Stable : au dessus de la moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· D'humeur égale : dans la moyenne supérieure</li> <li>· Sûr(e) de soi : très élevé</li> </ul> <p><i>L'aspect "d'humeur égale" désigne le fait de rester serein et de ne pas vite se laisser perturber par des contrariétés. L'aspect "sûr(e) de soi" implique une confiance en soi qui permet de ne pas vite se laisser déstabiliser par les critiques. Quelqu'un de peu confiant aura tendance à hésiter par rapport à ses décisions et à éviter les risques. Un score particulièrement élevé peut révéler une prédisposition à prendre trop de risques.</i></p>

Ouvert d'esprit : définition	Résultats
<p><b>Aspects : Créatif(ve), Critique, Intérêt étendu</b></p> <p>Typiquement, les personnes ouvertes sont inventives, créatives et pleines d'imagination. Elles ont des idées originales. Elles veulent comprendre le monde et se forger une vision cohérente de celui-ci. Elles essaient d'accroître leur niveau de connaissance et de développer une vision propre ou une opinion critique à propos de beaucoup de sujets. Elles s'intéressent à beaucoup de choses.</p>	<p>Le candidat/La candidate a obtenu les résultats suivants :</p> <p>Ouvert : dans la moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Créatif(ve) : dans la moyenne inférieure</li> <li>· Esprit critique : au dessus de la moyenne</li> <li>· Intérêt étendu : dans la moyenne</li> </ul> <p><i>L'aspect "créatif(ve)" concerne le fait d'avoir une imagination fertile. L'aspect "critique" renvoie à la volonté de vouloir se forger sa propre idée critique par rapport aux choses. Il s'accompagne parfois d'une attitude critique envers les autres pour les personnes peu "agréables". L'aspect "intérêt étendu" désigne une tendance à s'intéresser à beaucoup de choses.</i></p>

## Synthèse

<p align="center"><b>Dimension tâche/travail :</b> <b>(Csc~ EDy+ OCr- OCT+) : « J'atteindrai des objectifs qui ont du sens »</b></p>
<p>Le candidat/La candidate s'est décrit/décrite comme quelqu'un de "dynamique", "critique", moins "créatif" et moyennement "conscientieux". Il/Elle a donc avant tout insisté sur son côté proactif. Il/Elle aime prendre des initiatives et aller de l'avant mais il/elle ne veut tout de même pas confondre vitesse et précipitation. Il/Elle veille à ce que la qualité de ce qu'il/qu'elle fait soit suffisante. Il/Elle ne considère pas que sa créativité soit un de ses points forts. Il/Elle préfère généralement trouver des solutions bien pensées sans pour autant que celles-ci soient réellement innovantes. Il/Elle est disposé/disposée à s'investir dans son travail afin d'atteindre ses objectifs. Il/Elle travaille généralement en utilisant des plannings et des deadlines afin de mieux se rendre compte de l'avancement de ses projets. Enfin, il/elle cherche souvent à développer une opinion personnelle à propos des problèmes qu'il/qu'elle rencontre.</p>

<p align="center"><b>Dimension relationnelle :</b> <b>(Agr- ELi- EDo+) : « Voici comment nous allons procéder »</b></p>
<p>Le candidat/La candidate s'est décrit/décrite comme quelqu'un de "dominant", moins "agréable" et moins "joyeux". Il/Elle a donc tendance à communiquer de manière assez directe. Il/Elle dit souvent ce qu'il/qu'elle pense et peut d'ailleurs parfois blesser certaines personnes sans forcément s'en rendre compte. En négociation ou en réunion, il/elle donne généralement son avis et cherche à défendre ses intérêts. Il/Elle peut être tenté/tentée d'occuper une place de leader formel ou informel. Il/Elle est plutôt exigeant/exigeante vis-à-vis des autres. De ce fait, il/elle peut parfois manquer de patience et de souplesse vis-à-vis d'eux. Certains peuvent d'ailleurs lui reprocher de ne pas être suffisamment chaleureux/chaleureuse et jovial/joviale. Il/Elle ne cherche pas avant tout à faire plaisir à ses collègues. Il/Elle a même tendance à penser que chacun doit pouvoir résoudre seul ses propres problèmes. Il/Elle peut parfois avoir des difficultés à se mettre à la place des autres.</p>

**Dimension émotionnelle**  
**(SSa+ SEt+ ELi-) : « Je reste calme en toutes circonstances »**

Le candidat/La candidate s'est décrit/décrite comme quelqu'un qui a "confiance en soi", qui est "calme" et peu "joyeux". Il/Elle a donc confiance en ses capacités et est rarement hésitant/hésitante dans ses prises de décisions. Les imprévus ne lui font pas peur, il/elle garde son sang-froid pour y faire face et ne laisse pas ses émotions influencer ses jugements. Il/Elle ne s'énerve presque jamais et reste posé/posée et sérieux/sérieuse. Il/Elle peut parfois manquer d'enthousiasme et de joie de vivre.

**Orientation professionnelle**

Sur base de son profil de personnalité, examinons les activités professionnelles qui pourraient le mieux convenir au candidat/à la candidate. Il/Elle appréciera de devoir se surpasser, d'avoir des défis et de prendre des initiatives. Il/Elle convient bien pour des fonctions dans lesquelles il faut être critique par rapport aux informations reçues. Son esprit critique et sa confiance en lui/elle peuvent aussi être utiles dans des postes à responsabilité pour lesquels il faut posséder un bon esprit de décision. Il/Elle aimera exercer de l'influence ou du leadership. Le fait de trouver des méthodes de travail pour organiser ses tâches et celles de ses collaborateurs serait susceptible de l'intéresser. Sa confiance en lui/elle est un atout pour occuper des postes dans lesquels il est important de ne pas se laisser déstabiliser par les autres ou par des imprévus. Il/Elle sera particulièrement efficace pour assurer des missions qui nécessitent de devoir réagir à des pics de travail (au niveau des deadlines, des imprévus etc.).

**Points d'attention**

L'analyse des résultats du candidat/de la candidate permet de mettre en évidence certains points d'attention qui pourront être approfondis, par exemple, lors d'un entretien. Il faudrait faire attention à ce que son côté dynamique ne le/la pousse pas à vouloir agir trop vite et à brûler certaines étapes. Il/Elle pourrait également se démotiver si on lui confiait des tâches sans réels défis. Il/Elle pourrait avoir tendance à être trop directif/directive et autoritaire et à trop vouloir imposer sa vision des choses. Il est possible qu'il/elle soit parfois trop critique avec les autres et qu'il/elle les vexe sans forcément le vouloir. Il faudrait vérifier qu'il/elle n'ait pas un excès de confiance qui le/la pousserait à prendre trop de risques.

*Ce profil est généré automatiquement, il est donc conseillé d'en nuancer certaines formulations.*